



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

## FINANCOVÁNÍ PODNIKATELSKÝCH AKTIVIT

FINANCING OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES

### BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Arnošt Nechvátal

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

BRNO 2021

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **Arnošt Nechvátal**  
Studijní program: Ekonomika podniku  
Studijní obor: bez specializace  
Vedoucí práce: **Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Financování podnikatelských aktivit

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je navrhnout nejefektivnější financování výstavby haly, která bude sloužit jako showroom a celkové zázemí firmy CWN, s. r. o.. K naplnění cíle, mi poslouží finanční a strategické analýzy podniku.

### Základní literární prameny:

Čižinská, Romana. Základy finančního řízení podniku. Praha : Grada Publishing, a.s., 2018. ISBN 978-80-271-0194-8.

Kalouda, František. Finanční analýza a řízení podniku. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.

Knápková, Adriana, Pavelková, Drahomíra, Remeš, Daniel a kolektiv. Finanční analýza Komplexní průvodce s příklady - 3., kompletně aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

Nývltová, Romana, Marnič, Pavel. Finanční řízení podniku. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-6701-7.

Strouhal, Jiří. Účetní souvztažnosti podnikatelských subjektů. Praha : Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-642-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce je zaměřena na nalezení nejefektivnějšího způsobu financování výstavby haly, která bude sloužit jako celkové zázemí pro konkrétní podnik. Teoretická část popisuje a vysvětluje potřebné pojmy z ekonomiky. Praktická část se zabývá strategickými a finančními analýzami společnosti, představením projektu a jeho riziky. Dále popisuje možnosti financování projektu a přichází s výběrem nejvhodnějších variant.

## **Abstract**

The goal of this bachelor thesis is to find the most efficient funding for a construction of a hall which will house the entire hinterlands of a specific company. Its theoretical part describes and explains the necessary economic terms. The practical part contains strategic and financial analyses of the company, presentation of the project and its risks. Furthermore, it describes options for funding of the project and provides a selection of the most suitable options.

## **Klíčová slova**

financování, dlouhodobý majetek, zdroje financování, SWOT, PESTLE, finanční analýza

## **Key words**

Financing, fixed assets, sources of financing, SWOT, PESTLE, financial analysis

### **Bibliografická citace**

NECHVÁTAL, Arnošt. Financování podnikatelských aktivit [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135372>.  
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Tomáš Heralický.

### **estné prohlá-ení**

Prohla-uji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.  
Prohla-uji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

í í í í í í í í í í í

*podpis autora*

### **Poděkování**

Děkuji vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Tomáši Heraleckému, Ph.D. za jeho vedení, vstřícnost a cenné rady. Dále Kristiánovi Holzbecherovi za veškeré konzultace, poskytnuté rady a informace a mé rodině za podporu.

# OBSAH

ÚVOD.....	10
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE .....	11
1    TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	12
1.1    Podnikatel.....	12
1.2    Podnik .....	12
1.2.1    Právní formy podniku.....	13
1.3    Financování podniku.....	13
1.3.1    Druhy zdroj financování .....	14
1.4    Financování podnikatelských aktivit .....	15
1.5    Majetková struktura podniku .....	15
1.6    Obecný majetek.....	15
1.7    Dlouhodobý majetek.....	16
1.7.1    Dlouhodobý nehmotný majetek .....	16
1.7.2    Dlouhodobý hmotný majetek.....	16
1.7.3    Dlouhodobý finanční majetek.....	17
1.7.4    Způsoby pořízení dlouhodobého majetku.....	17
1.7.5    Způsoby oceňování dlouhodobého majetku .....	17
1.8    Zdroje financování dlouhodobého majetku .....	18
1.8.1    Interní zdroje financování dlouhodobého majetku.....	18
1.8.2    Externí zdroje financování dlouhodobého majetku.....	19
1.9    Strategické analýzy .....	22
1.9.1    Analýza vnějšího prostředí.....	23
1.9.2    Analýza vnitřního prostředí .....	26
1.9.3    SWOT analýza .....	27
1.10    Finanční analýza .....	28
1.10.1    Poměrové ukazatele .....	28
1.11    Analýza rizik projektu.....	31
1.11.1    Metoda RIPRAN.....	32
2    Analýza současného stavu.....	34
2.1    O firmu .....	34
2.1.1    Základní informace.....	34
2.1.2    Organizační struktura.....	35
2.2    Strategická analýza firmy.....	35



2.2.1	PESTLE analýza.....	35
2.2.2	Porter v model p ti sil.....	39
2.2.3	McKinseyho model 7S.....	40
2.2.4	SWOT analýza .....	42
2.3	Finan ní analýza firmy .....	44
2.3.1	Likvidita .....	44
2.3.2	Zadluženost .....	46
3	vlastní návrhy e-ení .....	48
3.1	P edstavení a popis projektu .....	48
3.2	Analýza rizik projekt .....	48
3.2.1	Metoda RIPRAN .....	48
3.3	Zp soby financování projektu.....	51
3.3.1	Financování z vlastních zdroj .....	51
3.3.2	P j ka spole ník .....	55
3.3.3	Venture kapitál .....	55
3.3.4	Leasing.....	55
3.3.5	Úv r .....	56
3.4	Shrnutí možností financování a návrh e-ení .....	64
ZÁV R.....		67
SEZNAM POUÍITÝCH ZDROJ .....		68
SEZNAM OBRÁZK .....		75
SEZNAM GRAF .....		76
SEZNAM TABULEK.....		77
SEZNAM POUÍITÝCH ZKRATEK A SYMBOL .....		78
SEZNAM P ÍLOH.....		79

## ÚVOD

Aby podniky obstály v neustále se měnícím a rostoucím konkurenčním prostředí, musí se neustále vyvíjet a rozrůst. K tomu jim slouží podnikatelské aktivity. Investiční projekty jsou jednou z forem podnikatelských aktivit, které podnikem tento vývoj kupedu umocní. Existuje mnoho variant, jak projekt financovat a volba jedné z nich je pro podnik velice důležitým rozhodnutím, které ovlivní její budoucí chod.

Podnik má možnost výběru financování. Projekt je možné financovat z vlastních nebo externích zdrojů. Jakou možnost podnik zvolí záleží na situaci, ve které se v daný moment nachází a také na jeho potřebách. Není možné jen tak určit, zda-li je jedna možnost výhodnější než druhá, protože každý podnik má jiné nároky a možnosti podle kterých se musí rozhodovat. Pro správnou volbu financování je zapotřebí mít zanalyzovaný podnik nejen po finanční stránce, ale i po stránce strategické. Ke zmíněným potřebám poslouží finanční analýza a strategické analýzy typu SWOT, PESTLE, Porterův model pěti sil a McKinseyho model 7S. Jednotlivé možnosti financování musí být mezi sebou porovnány a následně je zvolena nejvhodnější varianta pro podnik.

Již od střední školy mě výše zmíněná problematika financování zajímala a tento fakt mě vedl k rozhodnutí psát bakalářskou práci na téma financování podnikatelských aktivit.

## VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Cílem bakalářské práce je navrhnout nejefektivnější financování výstavby haly, která bude sloužit jako celkové zázemí podniku CWN, s. r. o. Zázemí je pro podnik nezbytné a potřebné ke každodennímu fungování. Před uskutečněním projektu je třeba vyřešit mnoho otázek s ním spojených. Primární je zajistit způsob a zdroje financování projektu.

Teoretická část se zabývá vysvětlením pojmů z ekonomiky, jejichž znalost je pro naplnění cíle rozhodující. Popisuje finanční a strategické analýzy, které jsou dále využity v následující části práce. Tou je analýza současného stavu.

Praktická část pracuje s finančními a strategickými analýzami, za pomoci kterých dochází k zajištění potřebných informací o podniku. Dále jsou zde srovnány různé druhy financování projektu. Informace plynoucí z analýz jsou nápomocné v rozhodování, které se týká nejefektivnějšího typu financování projektu.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část definuje a vysvětluje pojmy jako podnikatel, podnik a dlouhodobý majetek. Dále se zaměřuje na financování podniku, primárně na financování dlouhodobého hmotného majetku. Poté popisuje strategické a finanční analýzy, které jsou následně využity v praktické části práce na analýzu současného stavu podniku.

## 1.1 Podnikatel

Mária Čerňáková (2012 str. 7) ve své knize říká o podnikateli, že: *„Podnikatel není jenom homo oeconomicus, který se chová čistě ekonomicky, je i součástí sociálního systému, který svým působením ovlivňuje.“*

Podle prvního odstavce § 420 obchodního zákoníku je podnikatel ten: *„(1) Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem trvale dosahování zisku, je považován se zretelem k této činnosti za podnikatele (Zákon č. 89/2012 Sb.).“*

Dále se v § 421 blíže specifikuje podnikatele jako: *„(1) Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon.“*

*„(2) Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenskou nebo jinou oprávnění podle jiného zákona“ (Zákon č. 89/2012 Sb.).*

## 1.2 Podnik

Formou podniku realizují podnikatelé svoji podnikatelskou činnost, se kterou jsou spojeny mnohé povinnosti a práva, za jejichž dodržování plně zodpovídají. Podnik může mít různé právní formy. Prostřednictvím podniku vlastníci poskytují služby nebo výrobky, jejichž cílem je uspokojit zákazníky a produkovat tržby. Za tyto operace podnik dosahuje zisku (ne vždy to tak musí být) a zvyšuje tak svoji tržní hodnotu. Je možné říci, že podnik vyrábí finanční prostředky pro své vlastníky (Srpová, 2010).

### 1.2.1 Právní formy podniku

Podnikatel si může zvolit právní formu dle svého uvážení. Musí však brát ohled na dodržování různých právních norem, které si s sebou nesou různé výhody a nevýhody. Volba je velice důležitá a podnikatel musí pro svoji činnost zvolit tu nejvýhodnější formu. Právní formu je možné v průběhu podnikání změnit (Synek, 2007).

Podle Miloslava Synka nejčastější právní formy podnikání jsou:

1. *š. Samostatný podnikatel (fyzická osoba = živnostník),*
2. *obchodní společnosti:*
  - *osobní:*
    - *veřejná obchodní společnost (v.o.s.),*
    - *komanditní společnost (K. s.),*
  - *kapitálové:*
    - *společnost s ručením omezeným (s. r. o.),*
    - *akciová společnost (a. s.),*
3. *družstva,*
4. *státní podniky,*
5. *evropské hospodářské zájmové sdružení,*
6. *evropská společnost,*
7. *evropská družstevní společnost,*
8. *ostatní* (Synek, 2007).

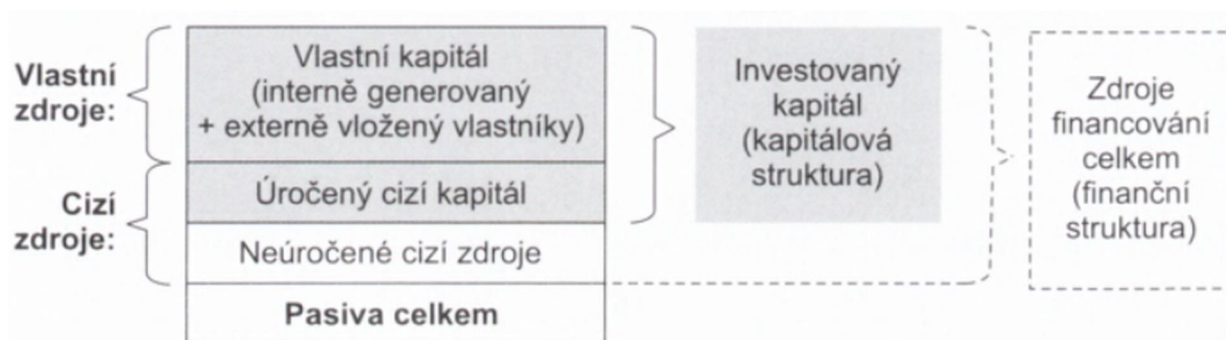
### 1.3 Financování podniku

Cíle si podnik stanovuje sám. Určení a definování vedlejších cílů je závislé na hlavních cílech, kterým je zisk a zvýšení hodnoty podniku. Pro dosažení hlavního cíle je nutné mít vyčíslené financování podniku, kde základní problém spoívá ve vztahu mezi potřebami podniku neboli co je potřeba nakoupit (aktiva), a jejich financováním finančními zdroji podniku (pasiva) (Černohorský, 2020).

### 1.3.1 Druhy zdroj financování

Zdroje financování je možné rozlišit na kolika způsobů. Jedním z nich je způsob odkud zdroje pocházejí. Jestli z vlastních úspor podniku (podnikatele), výstup podniku nebo zvenčí. Na základě jejich proveniencí je dále dělíme na interní a externí zdroje financování. Další rozlišení je dle vztahu, které zdroje váže s podnikem a podnikatelem. Dle toho je dále dělíme na vlastní a cizí (Chrástíková, 2018).

Níže na obrázku 1 je zobrazená finanční struktura, která představuje všechny zdroje financování, včetně kapitálové struktury (Chrástíková, 2018).



Obrázek 1: členění zdroj financování

(Zdroj: Chrástíková, 2018 str. 135)

#### Interní zdroje financování

Interní zdroje mají mnoho společného s vlastními zdroji financování. Jednou z forem interního vlastního financování je tzv. samofinancování. Jedná se o financování ziskem, který podnik získává určitou formou. Příkladem získávání zdrojů může být prodej vlastních výrobků nebo služeb (Chrástíková, 2018).

#### Externí zdroje financování

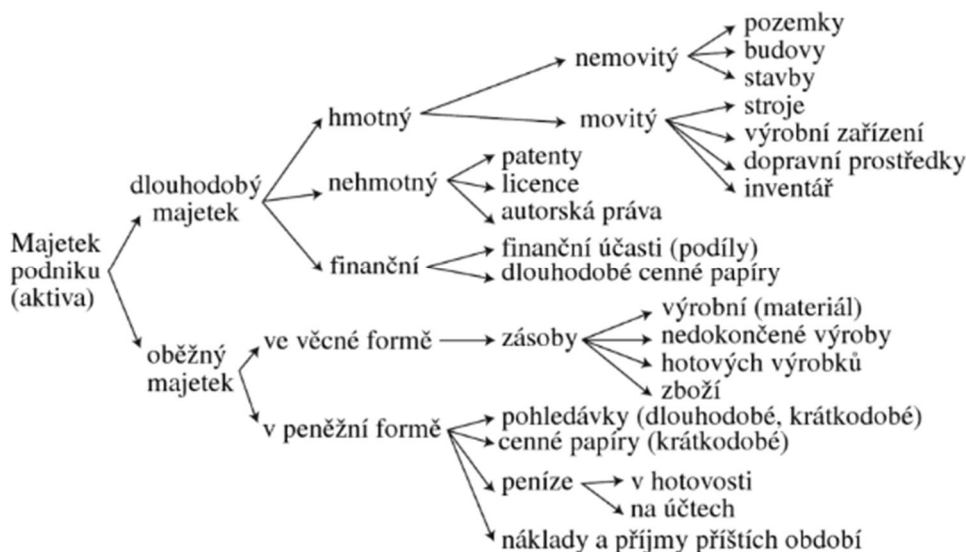
Externí zdroje pocházejí zvenčí podniku. Při cizím externím financování vzniká závazek, který je podložen smlouvou a pravidly, jež je nutno dodržet. Příkladem externího financování jsou úvěry, ať už jsou úročené či ne, nebo různé formy leasingu. Pro rozjezd svého podnikání se využívají tzv. *business angels* nebo *crowdfunding* (Dráčilová, 2019).

## 1.4 Financování podnikatelských aktivit

Podnikatelské aktivity mohou být rozdílné a jejich efektivní financování je velice důležité pro finanční management. Pro dosažení předem určených cílů podniku, musí mít podnik vybrané financování (Nývtová, 2010).

## 1.5 Majetková struktura podniku

Každý podnik má vlastní majetkovou strukturu, která je podrobným složením aktiv podniku. Na její složení má velký vliv odvětví, ve kterém podnik působí. Výrobní podniky mají odlišnou majetkovou strukturu než podniky obchodní. Tento majetek (aktiva) se dělí na dlouhodobý a oběhový majetek. Primárním rozdílem mezi těmito skupinami je jejich likvidita. Likviditu lze chápat jako poměru majetku (aktiv) na peněžní prostředky a krytí splatných závazků těmito prostředky. Hlavní je délka této poměry a její náročnost (Synek, 2010). Majetková struktura podniku je vyobrazena na obrázku 2.



Obrázek 2: Majetková struktura podniku

(Zdroj: Synek, 2010 str. 133)

## 1.6 Oběhový majetek

V podniku se krátkodobý majetek (předpokládaná doba užívání je kratší než jeden rok), vyskytuje ve formě věcné a peněžní. Likvidita u oběhového majetku je vysoká, proto tento

majetek v podniku často má nízkou formu. Jako příklad je možné uhlit materiál, který se používá v různých procesech proměně na výrobek (Martinová, 2019).

V činnosti a peněžní formu je možné také nazývat hmotná a nehmotná. Čím rychleji jsou za pomoci výrobního procesu proměněny v jiné formy tzv. vstupy (materiál atd.) na formy peněžní, tím bude menší kapitálová potřeba (Týman, 2010).

## **1.7 Dlouhodobý majetek**

V účetnictví se dlouhodobý majetek řadí do účtovací skupiny 0 a doba jeho použitelnosti je delší než jeden rok. Dlouhodobý majetek se dále dělí na nehmotný, hmotný a finanční (Pelikánová, 2018).

### **1.7.1 Dlouhodobý nehmotný majetek**

Dlouhodobý nehmotný majetek spadá do účtovací skupiny 01 a nemá fyzickou podstatu. Příkladem jsou licence, které mohou být napsány na papíře, jenž má sám o sobě fyzickou podstatu, je hmatatelný. Primární účel licence je ale právo s ní spojené, které je nehmatatelné (Strouhal, 2020).

Charakteristikou dlouhodobého nehmotného majetku je nutnost splňovat výši ocenění, která je určena účetní jednotkou. Zákon o daních z příjmu určuje minimální výši ocenění na 60 000 Kč. Tato částka je dlehlá kvůli odpisům (Landa, 2011).

### **1.7.2 Dlouhodobý hmotný majetek**

Dlouhodobý hmotný majetek spadá do účtovací skupiny 02 a má fyzickou podstatu. Dělí se na majetek odpisovaný a neodpisovaný. Zákon o daních z příjmu určuje minimální výši ocenění na 40 000 Kč, ale účetní jednotka si vnitřním předpisem může stanovit jinou částku (Strouhal, 2020).

Majetek lze dále dělit na movitý a nemovitý. Movitý majetek lze přesunovat, příkladem může být motorové vozidlo. Nemovitý majetek přemístit nelze, jelikož je svázán se zemí (například rodinný dům) (Martinová, 2014).

Cenu hmotného majetku lze při splnění určitých kritérií zvyšovat tzv. technickým zhodnocením. Příkladem může být modernizaci stroje ve firmě, která přišla ve



zda ovacím období částku 40 000 Kč a splnila další kritéria technického zhodnocení. Poté se danému stroji zvýší hodnota právě o částku technického zhodnocení (Strouhal, 2020).

### **1.7.3 Dlouhodobý finanční majetek**

Dlouhodobý finanční majetek se nachází v útové skupině 06. Zahrnuje různé druhy úvěrů, záloh, ale hlavní část tvoří cenné papíry a podíly. Držba nebo splatnost musí být delší než jeden rok (Novotný, 2020).

Pro oceňování dlouhodobého finančního majetku se primárně užívá pořizovací cena. Při oceňování pořizovací cenou, musí být brán ohled na náklady, které jsou s cenou spojené. Mezi tyto náklady se řadí poplatky makléřům nebo bankám aj. (Mrkosová, 2020).

### **1.7.4 Způsoby pořízení dlouhodobého majetku**

Ze způsobů pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku se odvíjí jejich způsob oceňování. Prvním a nejčastějším způsobem je pořízení dlouhodobého majetku koupí. Dalším způsobem je jeho získání vlastní činností a nakonec bezúplatným nabytím (Novotný, 2020).

### **1.7.5 Způsoby oceňování dlouhodobého majetku**

Způsob oceňování dlouhodobého finančního majetku byl již popsán výše. Tato kapitola se vztahuje k oceňování hmotného a nehmotného majetku. U obou forem existují tři stejné způsoby oceňování:

1. Pořizovací cenou (úplatně nabytý) - obdobně jako u dlouhodobého finančního majetku. Je třeba zohlednit náklady spojené s nákupem majetku, například mýšlené jeho doprava (Strouhal, 2018).
2. Vlastní náklady na ocenění které se užívá v případě vlastní výroby majetku neboli vlastní činností (Strouhal, 2018).
3. Reprodukční pořizovací cena (bezúplatně nabytý) při nabytí majetku bezúplatně dojde k určení ceny v době ocenění (Strouhal, 2018).

## **1.8 Zdroje financování dlouhodobého majetku**

Financování dlouhodobého majetku je možné vnímat jako financování investic (projektů) podniku. V praxi se může jednat například o nákup výrobního stroje (Mulačová, 2013).

Z logického hlediska není vhodné financovat dlouhodobý majetek krátkodobými zdroji, kde je sice nižší cena, ale o to větší riziko. Pro dodržení časového rámce je doporučeno financovat dlouhodobý majetek dlouhodobým kapitálem (Mulačová, 2013).

Obdobně jako další podnikatelské aktivity má i financování určitá pravidla, která je třeba dodržovat, pro zajištění finanční stability podniku. Na to má velký vliv celková finanční strategie podniku. Je důležité vybírat zdroje s nejmenšími kapitálovými náklady a zajistit tak stálé prostředky k financování investic (Mulačová, 2013).

### **1.8.1 Interní zdroje financování dlouhodobého majetku**

Interním zdrojem rozumíme výsledky vytvořené podnikem, které nebyly zaplacené investovány do podniku a jeho činnosti nebo rozděleny mezi vlastníky formou dividend a podílu na zisku. Další možnost, jak využít výsledek hospodaření je jeho uložení do rezervních fondů. K internímu zdroji financování jsou záporné odpisy, které se řadí mezi náklady. Nejedná se však o peněžní výdaje, a proto je lze využít k financování dlouhodobého majetku (Čižinská, 2018).

#### **Odpisy**

Dlouhodobý majetek se nespotebovává najednou, ale postupem času se opotebňuje. Tento proces opotebňování, a tedy fyzického, morálního nebo materiálního, a postupného snižování jeho hodnoty vyjadřují v peněžích odpisy (Čižinská, 2018).

Jedná se o velice stabilní a významný zdroj interního financování, který nepodléhá zdanění, což je jeho výhoda oproti zisku. Rozlišují se odpisy daňové a účetní. Odpisy přenášejí část ceny dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku do provozních náklad (Čižinská, 2018).

## **Nerozdělný zisk a fondy ze zisku**

O tom, co se bude dít s nerozdělným ziskem neboli kladným zdaněným výsledkem hospodaření, který ještě nebyl použit, rozhoduje řídící orgán podniku. Předtím je zisk možné ušít na vyplacení podílů o kterém rozhoduje statutární orgán. Ten musí dodržovat zákon, který například zakazuje vyplatit podíl na zisku v moment, kdy by tím byl způsoben úpadek společnosti. Při vyplácení podílů je třeba zohlednit nutnost dvojího zdanění (Dvořáková, 2017).

Nerozdělný zisk je možné využít k vytvoření nebo přispění do rezervních, statutárních nebo ostatních fondů. Rezervní fondy se dělí na dobrovolné a zákonné. V zákonných je tvorba vyřazována zákonem dané země. V případě kdy podnik hospodaří se ztrátou, mohou být použity peníze z rezervních fondů na její úhradu (Dvořáková, 2017).

## **Rezervy**

Rezervy jsou zdroje vytvořené na pokrytí budoucích výdajů nebo závazků. Rezervy mají také chránit podnik před rizikem. Je známo, na jaké aktivity podnik bude chtít rezervy využít. Naopak není známo, jaké množství financí bude potřebovat a kdy. Rezervy jsou jako jediné z interního financování považovány za cizí zdroj. Tvorbu rezerv upravují ústavní předpisy a zákony. Kupříkladu se vytváří rezervy na opravu hmotného majetku, úhrady kurzových ztrát, na daň z příjmu atd. (Černohorský, 2020).

### **1.8.2 Externí zdroje financování dlouhodobého majetku**

V případě, kdy jsou interní zdroje k financování potřebných aktivit nedostupné, tak lze využít externí zdroje financování. Hlavním rozdílem je cena a míra využití. Zaručíme tím možnost většího objemu investic (Kalouda, 2017).

## **Dlouhodobé úvěry**

Bankovní úvěry jsou jednou z nejastějších forem externího financování. Jedním z důvodů je možnost jejich využití středními, a hlavně malými podniky, kterým chybí potřebný kapitál. Úvěrová smlouva stanovuje veškeré povinnosti a práva spojená s úvěrem. Po podepsání vzniká závazek mezi poskytovatelem peněz (věřitelem) a osobou které peníze poskytla (dlužníkem). V úvěrové smlouvě, kterou upravuje zákon, je

stanoven podmínkami smlouvy, způsob splácení dluhu a ostatní povinné údaje (Nývtová, 2010).

U úvěru je velice důležité dbát na výši úrokové sazby, jestli je sazba pevná nebo pohyblivá, jak je úvěr umořován a po jak dlouhou dobu je splácen. Aby banky minimalizovali riziko spojené s poskytnutím úvěru, většinou před poskytnutím poskytnutím po dlužnících požadují určitou formu záruky, ať už osobní nebo věcnou (Nývtová, 2010).

## **Leasing**

Leasing je nejčastěji spojován s financováním automobilů, strojů, výjimečně s nemovitostmi. V České republice se obvykle na financování nemovitostí využívá hypotéka i různé typy úvěrů. Častější formou leasingu spojeného s nemovitostmi je takzvaný způsoby leasing. Způsoby leasing spoívá v odkoupení nemovitosti od jejího majitele investorem, který ji následně splácí. Po splacení leasingu nemovitost zase přechází do vlastnictví předchozího majitele (Vaněk, 2011).

Formou leasingu pronajímatel (vlastník) pronajímá majetek (hmotný, nehmotný, práva) nájemci za úplatek. Leasing se uzavírá na základě smlouvy, ve které jsou stanoveny podrobnosti (Valouch, 2012).

Existují dva typy leasingu - finanční a operativní. Hlavním rozdílem je smluvní ujednání týkající se ukončení leasingu. Operativní leasing má kratší dobu trvání a pokud není ve smlouvě stanoveno jinak, všechny náklady spojené s údržbou, opravami a servisními službami, platí pronajímatel. Finanční leasing má delší dobu trvání než operativní. Po celou dobu pronájmu na nájemce přechází všechna rizika a povinnosti spojené se servisem a údržbou pronajatého majetku. Po skončení doby pronájmu dochází buď k odkupu daného majetku nebo pokud byla cena majetku a všechno s ním spojené splaceno, tak k přepsání vlastnických práv (Valouch, 2012).

## **Půjčka společníka**

Půjčka od společníka nebo společníka, může být snadnou cestou, jak podnik dosáhne na finanční prostředky, které potřebuje k financování společnosti nebo plánovaného projektu. Pro společnost nejvýhodnější, když jí společník půjčí bezúročně. Tato varianta

nemá žádné další dopady a k jejímu stvrzení poslouží smlouva o bezúroňné zápůjčce (Sinecký, 2015).

Nejastější variantou je smlouva o zápůjčce peněžních prostředků společně, ve které jedná buď o bezúroňnou půjčku nebo s nízkým úrokem. Další variantou je poskytnutí úroňné půjčky, která je výhodnější pro společnost (Novotná, 2019).

### **Emise cenných papírů**

Emise cenných papírů v České republice není obvyklou formou financování. Pod pojmem emise cenných papírů si lze představit podnik, který se chystá zvýšit svůj kapitál pomocí emitování cenných papírů, kupříkladu akciemi. Podnik tedy prodává (tzv. emituje) akcie, které je možno koupit za účelem zhodnocení svého kapitálu. Po nákupu akcií se jejich vlastník stává investorem. Ať už akcie nebo dluhopis sebou nese různé pravomoci a pravidla. Koupí akcie se z majitele stává akcionář s podílem na vlastním kapitálu podniku. Při nákupu dluhopisu se investor dostává do role věitele (Kalouda, 2019).

Existují kmenové a prioritní akcie mezi kterými je rozdíl v pravomocích, které poskytují držitelům. Jedním z rozdílů je hlasovací právo, je-li spojeno s kmenovou akcií. U prioritních akcií se nevyskytuje, ale je zde možnost výjimky. Prioritní akcie má přednost před kmenovou akcií při výplatě dividend a na podílu z likvidace zůstatku. Kmenová akcie je sice výnosnější, ale také u nyní hrozí větší riziko a má relativně vysoké emisní náklady (Kalouda, 2019).

### **Rizikový kapitál a business angels**

Rizikový neboli venture kapitál vznikl v USA (United States of America) a v České republice se začal rozvíjet koncem první poloviny osmdesátých let 20. století. Je používán na financování rizikových projektů, kdy investor nakoupí podíl na základním kapitálu podniku. Finančními prostředky z nákupu je navýšeno základní jmění podniku a tímto způsobem investorovi vznikají práva a povinnosti spojené s podílem v podniku. Doba zhodnocení této investice se pohybuje kolem 4-5 let (Veber, 2016).

Pro firmu nejsou dlehlité jenom peníze *venture* kapitálového investora, ale mnohdy jsou cennější jeho zkušenosti a obchodní kontakty. Investor se snaží nezasahovat do běžného chodu podniku a soustředí se jenom na přijímání zásadních rozhodnutí. Vznikají různé

formy fondů rizikového kapitálu, které se od sebe liší nejen velikostí a orientací, ale také zaměřením na určitou etapu rozvoje firmy (Veber, 2016).

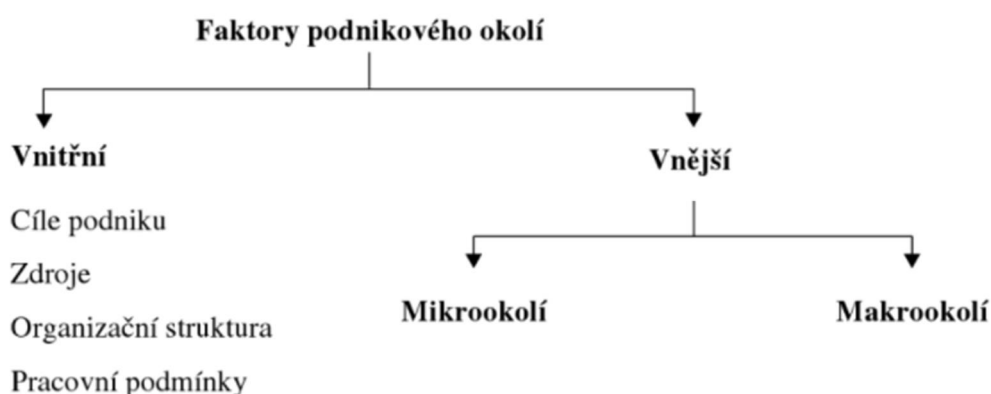
Další možností jsou tzv. *business angels*, kteří zpravidla investují do nových společností. Většinou se jedná o bývalé manažery podniků, jenž disponují vysokým kapitálem, znalostmi a kontakty, které předávají vlastníkům firmy (Nývtová, 2010).

### **Státní a nadnárodní podpora podnikání**

Důvodem podpory podnikání státem nebo nadnárodními organizacemi, je snaha zajistit dlouhodobý ekonomický růst státu. EU (Evropská unie) je poskytovatelem nejvyšší části podpory v České republice. Stát má také vlastní programy podpory. Podpora může být poskytována formou dotací, pro jejichž obdržení musí podnik splňovat určité podmínky nebo poskytováním různých poradenských a informačních služeb (Třebková, 2013).

## **1.9 Strategické analýzy**

Pro podnik je velice důležité zvolení správné strategie, která mu přinese konkurenční výhodu na trhu. Aby podnikatel zvolil tu správnou strategii pro svůj podnik, musí mít dobře určené vnitřní a vnější faktory působící na podnik, které jsou zobrazeny na obrázku 3. K tomu slouží strategické analýzy. Dobře zvolená strategie připraví podnik na budoucí okolnosti, které mohou nastat a ovlivnit je buď pozitivně nebo negativně (Sedláčková, 2006).



**Obrázek 3: Faktory podnikového okolí**

(Zdroj: Dvořák, 2012 str. 3)

### 1.9.1 Analýza vnějšího prostředí

Z obrázku . 3 vyplývá, že se vnější prostředí rozděluje na mikro a makroprostředí (Dvořák, 2012).

Je možné říci, že mikroprostředí je ovlivňováno makroprostředím. Makroprostředí je totiž ovlivnitelné z hlediska samotného podniku. V případě různých asociací a svazů vzniká v této pravděpodobnost na ovlivnění makroprostředí. Prostředí ovlivňují vlivy hmotné i nehmotné jako je politika, geografie, demografie a atd. (Jakubíková, 2013).

Mikroprostředí se zabývá analýzou specifického odvětví, kde se neustále mění situace. Do mikroprostředí řadíme dodavatele, zákazníky, konkurenci aj. Podnik zde rozlišuje faktory, které významně ovlivňují odvětví, ve kterém podniká a v něm jim zvýšenou pozornost (Jakubíková, 2013).

#### PESTLE analýza

PESTLE analýza vychází z původní PEST (STEP) analýzy, která byla rozšířena o písmena L a E. Je možné se setnout z různými poadím a potom písmen v názvu těchto analýz jako je například STEP, SLEPT, PESTEL. Analýza se zabývá vnějším makroprostředím podniku. Na obrázku . 4 lze vidět význam jednotlivých písmen v anglickém jazyce (Managementmania, 2015).



Obrázek . 4: PESTLE analýza

(Zdroj: Cook, 2018)

Jednotlivá písmena označují následující vnější faktory:

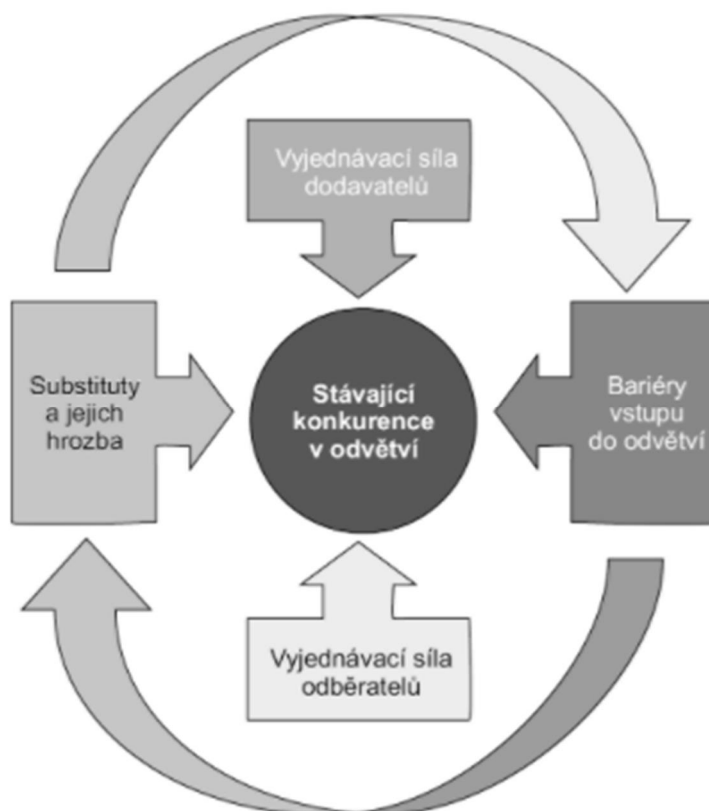
1. P-Political (politické) o působení politických vlivů které už existují nebo teprve mohou nastat, jako je politický systém, míra korupce atd. (Fotr, 2020).
2. E-Economical (ekonomické) o strategii podniku ovlivňují ekonomické trendy a vývoj státní a světové ekonomiky (Fotr, 2020).

3. S-Social (sociální) – sociální změny, které ovlivní skutečnosti uvnitř podniku. Součástí jsou i kulturní vlivy (Fotr, 2020).
4. T-Technological (technologické) – technologie se neustále posouvají dopředu a předvídání a držení kroku s jejich rozvojem je zásadní pro úspěch firmy (Fotr, 2020).
5. L-Legal (legislativní) – vliv a vývoj národní nebo nadnárodní legislativy je důležitým faktorem s velkým dopadem na podnikání. V nadnárodním případě českou republiku nejvíce ovlivňuje legislativa EU (Fotr, 2020).
6. E-Environmental (environmentální) – životní prostředí je důležitá a velmi sledovaná téma. V každé zemi jsou stanoveny různé zákony a trendy ohledně ekologie. Jejich znalost a respektování se podnik vyhýbá konfliktu (Fotr, 2020).

### **Porterův model pětí sil**

Situace na trhu se neustále vyvíjí, proto je důležité ji pořád sledovat. Model analyzuje stav konkurence podniku v odvětví, ve kterém působí. Stav závisí na pět základních silách, které jsou zobrazeny na obrázku 5. Model dále pomáhá nalézt ideální prostředí pro plánované podnikatelské aktivity (Fotr, 2017).





**Obrázek . 5: Porter v model p ti sil**

(Zdroj: Porter, 2001)

Existuje p t základních sil:

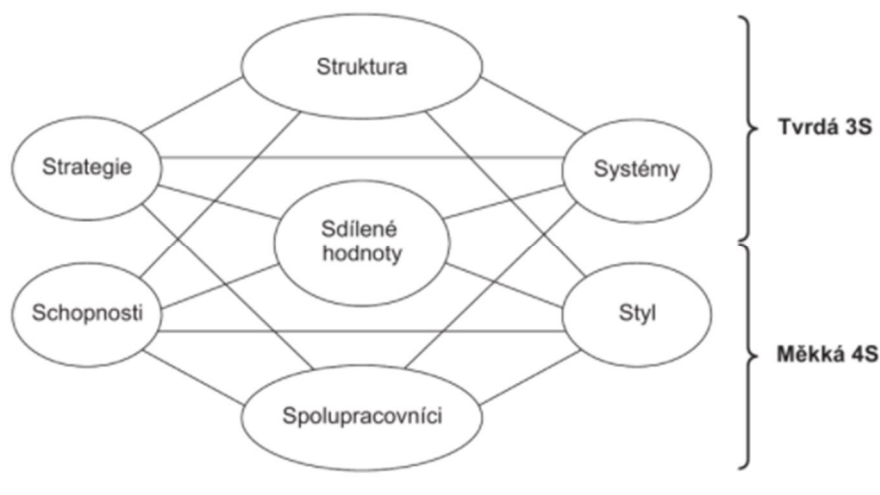
1. Konkurence v oboru (stávající konkurence) ó odpovídá na otázky typu: Jak velký je konkuren ní boj v ur ítém oboru? Kolik podílu mají podniky na trhu? Je na trhu dominantní konkurent (Fotr, 2020)?
2. Potencionální konkurenti ó zabývá se tím, jak velké jsou bariéry pro vstup na trh. Tedy jak lehké je pro nového konkurenta vstoupit na specifický trh (Fotr, 2020).
3. Síla dodavatel ó dodavatelé jsou pro podnikání nepostradatelní. Záleží, jestli je na trhu velký počet dodavatel nebo je zde jediný monopolistický dodavatel, který si může určit cenu (Fotr, 2020).
4. Síla odb ratel (zákazník ) ó jaký počet zákazníku se na daném trhu nachází a jaká je jejich schopnost ovlivnit cenu výrobku/slufby (Fotr, 2020).
5. Substitu ní výrobky ó kolik výrobk je schopno nahradit ten ná-. Jaké jejich prodejci nabízejí slufby navíc, a jakou mají cenu (Fotr, 2020).

### 1.9.2 Analýza vnitřního prostředí

Stejně jako hrozí riziko z vnějšího prostředí, je tomu tak i u prostředí vnitřního. Na rozdíl od vnějších jevů je možné vnitřní jevy ovlivňovat a přímo řídit (Jakubíková, 2009).

#### McKinseyho model 7S

Model byl vytvořen zaměstnanci firmy *McKinsey*, po kterých nese svůj název. Pro úspěšnou realizaci podnikové strategie je třeba v modelu sledovat všech 7S a jak se navzájem ovlivňují. Stačí nevnést pozornost jednomu z nich a celá strategie podniku se může zhroutit (Mallya, 2007). Model je zobrazen na obrázku 6.



Obrázek 6: Model 7S firmy McKinsey

(Zdroj: Mallya, 2007 str. 73)

Prvním třem horním faktorům se říká tvrdá 3S, dolní čtyřem měkká 4S. Jednotlivé faktory jsou blíže specifikovány níže.

1. Strategy (strategie) ó každý podnik musí mít určenou svou strategii, ze které vyplývá, jak bude reagovat na různé okolnosti, které mohou v jeho oboru nastat (Kumar, 2015).
2. Structure (struktura) ó organizační struktura podniku ve které jsou určeny vztahy zaměstnanců v oblasti nadřízeností a podřízenosti (Kumar, 2015).
3. Systems (systémy) ó jsou určité pravidla a regulace, která řídí každodenní činnosti v podniku (Kumar, 2015).

4. Staff (spolupracovníci) o e-í, kolik pracovník je t eba, jak je budou za-olovat, jakými znalostmi musí oplývat, jaké musí mít zku-enosti a jak se zam stnanci chovají mezi sebou a k firm (Kumar, 2015).
5. Style (styl) o jak se vedoucí chovají ke svým pod ízeným a jakým stylem managment motivuje pracovníky (Kumar, 2015).
6. Skills (schopnosti) o jakými znalostmi disponují nejen samotní zam stnanci firmy, ale i firma samotná. Jak se tyto znalosti p edávají mezi firmou a zam stnanci (Kumar, 2015).
7. Shared values (sdílené hodnoty) o jak se pracovníci firmy podílejí na celkovém úsp chu firmy. V-ichni ví, eho firma chce dosáhnout, znají její vizi a sdílejí ji (Kumar, 2015).

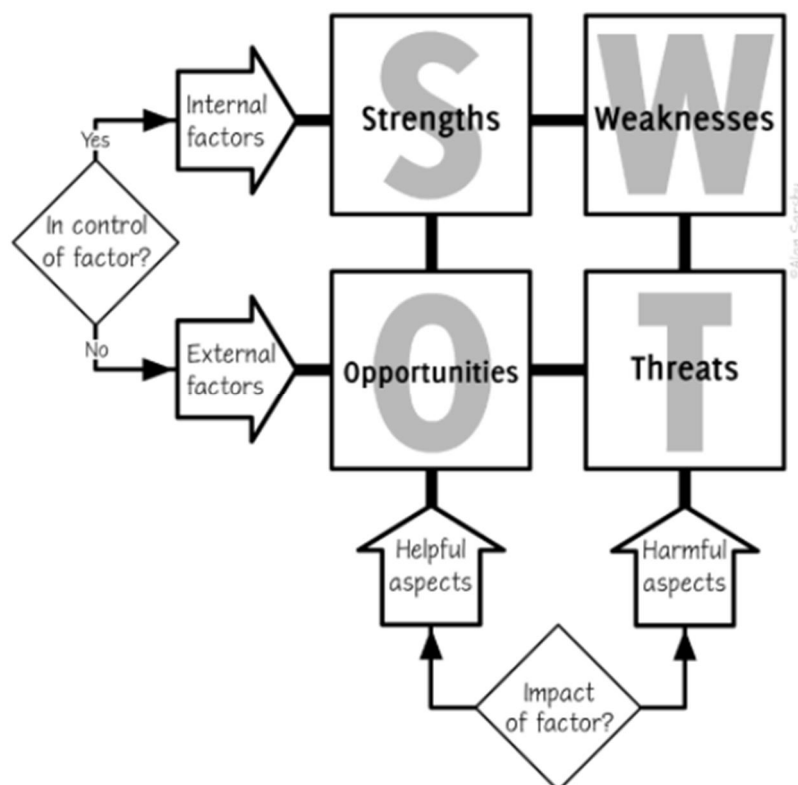
### 1.9.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejpoužívan j-ích analytických technik, která rozebírá jak vn j-í, tak i vnit ní prost edí firmy. Analýzu je doporu ené provád t v týmu a diskutovat o jednotlivých bodech tak, aby byl výsledek objektivní, a ne jenom názor a pohled jedince. Analýzu se díky rychle m nícímu prost edí doporu uje v ur ítém ase opakovat, pro co nejp esn j-í a aktuální informace (Dolefal, 2016).

Každé písmeno ve slov SWOT je názvem jedné ze ty skupin, které analýza popisuje. Skupiny se d lí na silné (*strenghts*) a slabé (*weakness*) stránky, které jsou p ímo spojené s podnikem a pocházejí tedy z jeho vnit ního prost edí. Podnik tyto faktory m fle p ímo ovlivnit. Skupiny p ílefitosti (*opportunities*) a hrozeb (*threats*) pocházejí z vn j-ího prost edí a t flko se z pohledu podniku ovliv ují (Karlík, 2018).

Mezitím co skupiny *strenghts* a *opportunities* jsou pro podnik pozitivní, skupiny *weakness* a *threats* jsou pro podnik nebezpe né. Každý podnik by m l znát své silné (které se snaží udržet a roz-í ovat) a slabé stránky (které se snaží eliminovat). Je d lefité sledovat a p ípravovat se na p ílefitosti a hrozby, které se mohou na trhu objevit (Karlík, 2018).

Skute nosti, které jsou vý-e popsány, lze vid t znázorn né na obrázku . 7.



**Obrázek . 7: SWOT analýza**

(Zdroj: Sarsby, 2016 str. 7)

## 1.10 Finan ní analýza

Finan ní analýza poskytuje p edstavu o finan ní situaci jednotlivých ínností podniku, z kterých následn vyplývá celková finan ní situace podniku. Pot ebné informace pro analýzu lze nalézt v ú etních výkazech. Finan ní analýzu by m l provád t lov k s dostate nými znalostmi této problematiky (Vochozka, 2020).

### 1.10.1 Pom rové ukazatele

Jsou nejoblíben jší a nej ast ji pouíívanou metodou z finan ní analýzy, protoífe erpají informace ze základních ú etních výkaz , nej ast ji z rozvahy a výkazu zisk a ztráty. Dal-í výhodou je rychlé a jednoduché získání informací o finan ní situaci podniku. Analýza bere polofky základních ú etních výkaz , které dává do vzájemného pom ru. Ukazatelé se lení podle r zných atribut do mnoha skupin (Knápková, 2017).

## Ukazatele likvidity

Rozliší se pojmy likvidita určená složky a likvidita podniku. V případě určené složky, je to schopnost, jak rychle se daná složka promění na peníze s co nejmenší ztrátou hodnoty. U podniku likvidita určuje, jestli včas hraří své krátkodobé závazky. Likvidita je velice důležitá a její nedostatek může vést k bankrotu podniku. Ani nadbytečná likvidita není pro podnik dobrá. Podniky musí najít správný poměr likvidity. Likvidita se dělí na tři různé ukazatele (Růžková, 2019).

Běžná likvidita vyjadřuje krytí krátkodobých zdrojů běžnými aktivy. Vyjadřuje jak a kolikrát je podnik proměnou svých běžných aktiv na peníze schopen uspokojit věitele. Tuto skutečnost lze vypočítat pomocí jednoduchého vzorce: 
$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$
 (Vochozka, 2020). Hodnota výsledku se má pohybovat mezi 1,5 a 2,5 (Knápková, 2017).

Pohotovostná likvidita nezahrnuje do běžných aktiv zásoby, kterým přeměna na peněžní hotovost zabere nejvíce času, a proto jsou z běžných aktiv nejméně likvidní. Vyaznění zásob umožní přesněji vyjádření likvidity podniku. Vzorec pro pohotovostnou likviditu vychází z běžné likvidity: 
$$\text{Pohotovostná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$
 (Vochozka, 2020). Doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 1 a 1,5 (Knápková, 2017).

Hotovostní (okamžitá) likvidita vyjadřuje uhrazení krátkodobých závazků hned po jejich vzniku. Pro její výpočet posloupí vzorec: 
$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$
 (Vochozka, 2020). Ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí 0,2 a 0,5 (Knápková, 2017).

## Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost ukazuje, jak je podnik schopný vytvářet zisk pomocí investic (investovaného kapitálu) a jak dokáže vytvářet nové zdroje. Mezi nejčastější ukazatele se řadí následující (Růžková, 2019).

Rentabilita tržeb (return on sales), ve zkratce ROS, vyjadřuje jak je podnik schopný přitáhnout výši tržeb dosahovat zisku. Vzorec pro výpočet je: 
$$\text{ROS} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$
 (Knápková, 2017).

Rentabilita celkového kapitálu (*return on assets*) nebo také rentabilita celkových aktiv, vypovídá o schopnosti podniku vydělávat. Do čitatele vzorce se používá zisk před úroky a zdaněním, který se nazývá EBIT:  $ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}$  (Knápková, 2017).

Rentabilitu vlastního kapitálu (*return on equity*) je zjistitelná pomocí vzorce:  $ROE = \frac{\text{istý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$  (Knápková, 2017).

Jak si z hlediska výnosnosti investice vedou pomáhá zjistit rentabilita investovaného kapitálu (*return on investment*) nebo jenom rentabilita investic. Ke zjištění této skutečnosti poslouží vzorec:  $ROI = \frac{\text{zisk}}{\text{investice (dlouhodobý kapitál)}}$  (Beránek, 2016).

### Ukazatele aktivity

Poskytují informace o řízení a hospodaření podniku s vlastními aktivy. Nejastěji určují, kolik dní jsou určité složky zdrojů nebo aktiv vázány v podniku, než dojde k jejich spotřebě. Tato činnost se nazývá doba obrátu a počet obrátů určuje kolikrát se tento proces opakuje (Rákosná, 2019).

Ukazatel aktivity je mnoho, níže je představeno –est z nich, které patří k nejužívanějším. Prvním z nich je obrát aktiv, který ukazuje, jestli dochází k efektivnímu využívaní veškerých aktiv v podniku. Vzorec pro výpočet je:  $\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$  (Knápková, 2017).

Vzorec pro zjištění obrátu stálých aktiv podniku (dlouhodobého majetku) je:  $\text{obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva (dlouhodobý hmotný majetek)}}$  (Kalouda, 2017).

Doba obrátu zásob, která určuje kolik dní jsou zásoby vázány v podniku se vypočítá pomocí vzorce:  $\text{doba obrátu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/365}$  (Kalouda, 2017).

Kolikrát za rok je zásoba prodána a znovu naskladněna je možné zjistit pomocí vzorce:  $\text{obrat (rychlost obrátu) zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$  (Kalouda, 2017).

Obrát (rychlost obrátu) a dobu obrátu pohledávek lze identifikovat stejně jako u zásob, pouze dochází k výměně polovky zásoby za pohledávky:  $\text{obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$  a  $\text{doba obrátu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365}$  (Kalouda, 2017).

## Ukazatele zadluženosti

Zadluženost se jeví jako negativní vlastnost, ale v p ípad podniku je optimální míra zadluženosti prosperující. Zkoumá jak a v jaké vý-i podnik vyuffívá vlastní a cizí zdroje. P i vyuffívání správné vý-e cizích zdroj , vzniká a p sobí pozitivní finan ní páka (Kise áková, 2018).

Celková zadluženost vypovídá o tom, jak velkou ást aktiv financujeme cizími zdroji:  
celková zadluženost (debt ratio) =  $\frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$  ( ifinská, 2018).

Celkovou zadluženost ovliv uje, v jakém odv tví se podnik pohybuje. Odborná literatura udává, že doporu ená hodnota celkové zadluženosti je mezi 30 a 60 % (Knápková, 2017).

Míra zadluženosti m ě být velice d ležitou informací pro banky p i poskytování úv ru:  
míra zadluženosti =  $\frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$  (Knápková, 2017).

Jak vlastním kapitálem financovat v-echna aktiva, a hlavn jejich podíl na nich vyjád í:  
koeficient samofinancování =  $\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$  ( ifinská, 2018).

Jak si podnik stojí ve splácení úrok lze vypo ítat pomocí vzorce:  
úrokové krytí =  $\frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$  ( ifinská, 2018). Doporu ená hodnota je vy-í neř 5 (Knápková, 2017).

Vzorec na vypo ítání doby, za kterou je podnik svými silami schopen splatit sv j celkový dluh je: doba splácení dluhu =  $\frac{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{provozní cash flow}}$  (Knápková, 2017).

## 1.11 Analýza rizik projektu

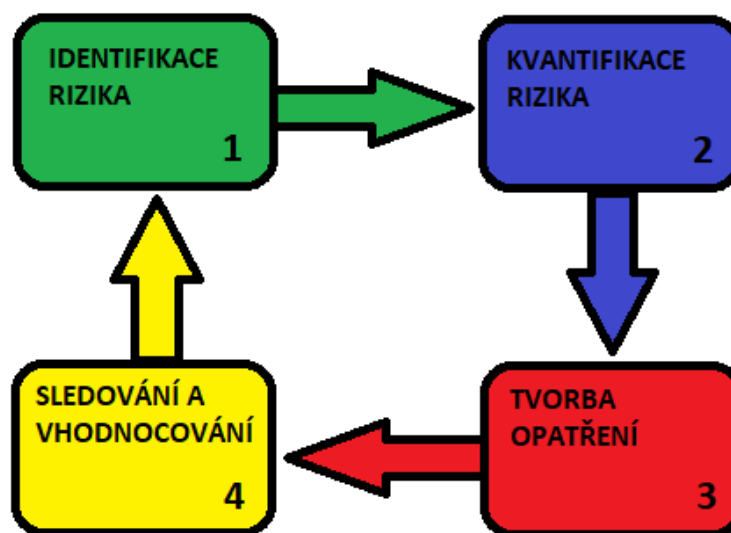
Riziko lze popsat jako situaci, která kdyř nastane, tak n koho nebo n co negativn ovlivní. Riziko negativn ovliv uje výsledek, který o ekáváme, i kdyř tomu tak nemusí být vřdy. Vyvolává také pocit nejistoty dosaření výsledku a p sobí jako hrozba. P i hrozb dochází ke vzniku nep íznivých faktor , mezi které se ádí -koda (na majetku), neúsp ch, ztráta, po-kození i zni ení. Na v t-inu rizik se lze pojistit a tím snířit jejich dopad (Smejkal, 2009).

Rizika však nemusí mít pouze negativní dopad. Vyskytují se i takzvané podnikatelská (*business*) rizika, které mohou mít krom negativního i pozitivní vliv nebo dopad. Je možné říci, že riziko výsledek ovlivní bu k lepšímu nebo horšímu (Fotr, 2010).

Ke snížení dopadu rizik podnik musí rizika identifikovat a následně správně řídit. K tomu slouží analýza rizik a celkové řízení rizik. V analýze rizik si podnik určí, jaké riziko mu hrozí (určení hrozby), jaká je pravděpodobnost, že tato hrozba nastane a kdyby nastane, jak velký negativní dopad bude mít. Potom, co provede analýzu rizik, se může začít zabývat celkovým řízením rizik. Pomocí hledání a navrhování řešení se snaží snížit nebo úplně eliminovat rizika. Eliminovat se snaží stejně tak zrovna problémy, ale i budoucí rizika. Jsou různé oblasti, kde se lze zabývat řízením rizik a různé metody (Smejkal, 2009).

### 1.11.1 Metoda RIPRAN

Metoda se zabývá analýzou rizik projektu a byla vymyšlena v roce 2000 a od té doby se neustále vyvíjí. Momentálně se používá její nejnovější verze s názvem 3.5. Autorem metody je Bronislav Lacko, který v roce 2016 požádal o ochranu známku na organizaci ASCA, jež se pokouší metodu dále zdokonalovat (Lacko, nedatováno). Zjednodušený postup metody RIPRAN je zobrazen na obrázku 8.



Obrázek 8: Metoda RIPRAN

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Lacko, nedatováno)



RIPRAN má několik fází, které určují, jak se chovat, z jakých vstupů se počítá a k jakým výstupům dojít. Na začátku si podnik musí připravit samotnou analýzu rizik, v této fázi se sestavuje tým pro analýzu a časový plán postupu (Lacko, nedatováno).

V další fázi je úkolem najít hrozbu a pomocí ní odhadnout co se stane (jaký bude scénář), kdyby hrozba nastala. Je možné hledat i naopak, pomocí scénáře najít hrozbu. K získání užitečných informací podniku poslouží podívat se na jeho předchozí rizika provedených projektů (Lacko, nedatováno).

Po určení scénářů a hrozeb je třeba vyhodnotit, jak velká je pravděpodobnost, že nastanou a jak velké způsobí škody neboli jak velký budou mít dopad na projekt. Pomocí pravděpodobnosti a dopadu na projekt, zjistí hodnotu rizika. Pro vyjádření pravděpodobnosti a dopadu na projekt lze použít číselné vyjádření nebo verbální hodnoty, které se dají pomocí určených tabulek (Lacko, nedatováno).

V této fázi je úkolem připravit opatření, která eliminují nebo snižují hodnotu očekávaného rizika na akceptovatelnou. Pro každé riziko je nutné navrhnout opatření, po kterém vznikne nová a nižší hodnota rizika. Opatření musí být realizovatelné, finančně přijatelné a také určit osobu, která ponese zodpovědnost za toto opatření (Lacko, nedatováno).

V poslední fázi zbývá vyhodnotit počet jednotlivých rizik a velikost celkového rizika projektu. Na závěr je třeba zkompletovat všechny dokumentaci o analýze a jejím postupu a napsat závěrečnou zprávu. Rizika jsou poté neustále sledovat v průběhu celého projektu (Lacko, nedatováno).

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

Tato část práce se zabývá analýzou firmy CWN, s.r.o. a základními údaji o ní. K zjištění potřebných informací o vnějším prostředí podniku poslouží analýzy typu PESTLE, Porterova analýza působení sil a na vnitřní prostředí McKinseyho model 7S. Získané informace z předchozích analýz se použijí na sestavení SWOT analýzy, která je sjednotí a poskytne podrobnější pohled na silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby.

### **2.1 O firmě**

Firma Campingwold Neugebauer byla založena v roce 1995 v Rakousku Andreou Neugebauer a zabývá se prodejem obytných vozidel. Ředitelství sídlí v Neunkirchenu na Wiener Strasse 96. Další pobočku má též v Rakousku ve městě Vöcklabruck. Tedy, pro tuto práci nejdelší pobočka, se nachází v České republice v Pohodlicích a vznikla v roce 2015 (CWN, nedatováno).

#### **2.1.1 Základní informace**

Základní informace o společnosti jsou sepsány níže (Rejstřík firem, 2021):

Název: CWN, s.r.o.

Sídlo: Koliště 259/55, Zábrdovice, 602 00 Brno

IČO: 04394372

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

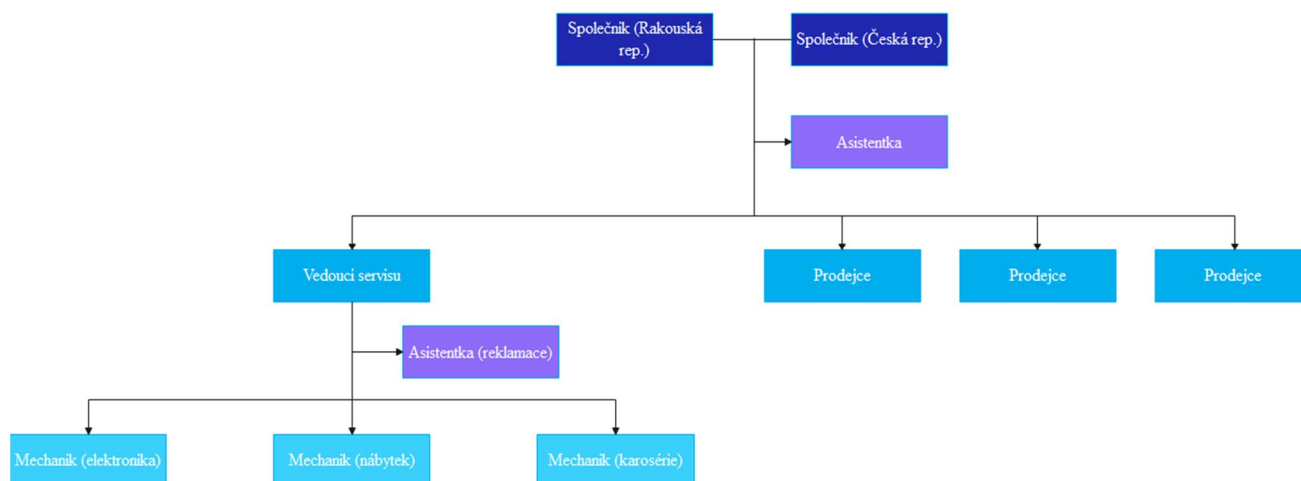
Pedmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Jednatelé: Thomas Neugebauer a Kristián Holzbecher

Společníci: CWN Holding GmbH a Kristián Holzbecher

### 2.1.2 Organizační struktura

Na obrázku 9.4 je zobrazena organizační struktura firmy CWN, s. r. o. Strukturu tvoří dva společníci, z nichž jeden má na starosti financování a vše co se české republiky týká. Druhý se zabývá okolnostmi spojené s Rakouskem. A pod nimi se momentálně nachází deset zaměstnanců.



Obrázek 9.9: Organizační struktura CWN, s. r. o.

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě CWN, nedatováno)

## 2.2 Strategická analýza firmy

V této části bude analyzován podnik dle vnitřní a vnější strategické analýzy. K tomu poslouží analýzy PESTLE, Porterův model pětí sil, McKinseyho model 7S a SWOT.

### 2.2.1 PESTLE analýza

PESTLE analyzuje vnější makroprostředí ve kterém se zaměřuje na určité faktory, které působí buď v celé české republice nebo v Jihomoravském kraji a ovlivňují firmu CWN, s. r. o.

#### Politické faktory

Hlavním tématem v politice v roce 2020 bylo onemocnění COVID-19 a jak se s ním vypořádat. Mimořádnou situaci provázelo neustálé vyhlásování a rozvolování restrikcí, ve kterých se dalo jen těžko vyznat, natož plánovat něco dopředu (vlastní pozorování).

Pro všechny podnikatele je tato doba nesmírně těžká a spousta z nich uflukovala svou činnost (dum&bradstreet, 2021). Vláda se snažila podnikatele podpořit různými kompenzacemi, ale ve většině případů jsou nedostačující (Covid portál, 2012). Všechny tyto kroky vedly ke snížení důvěry lidí k vládě a nerespektování jejích rozhodnutí (CVVM, 2021).

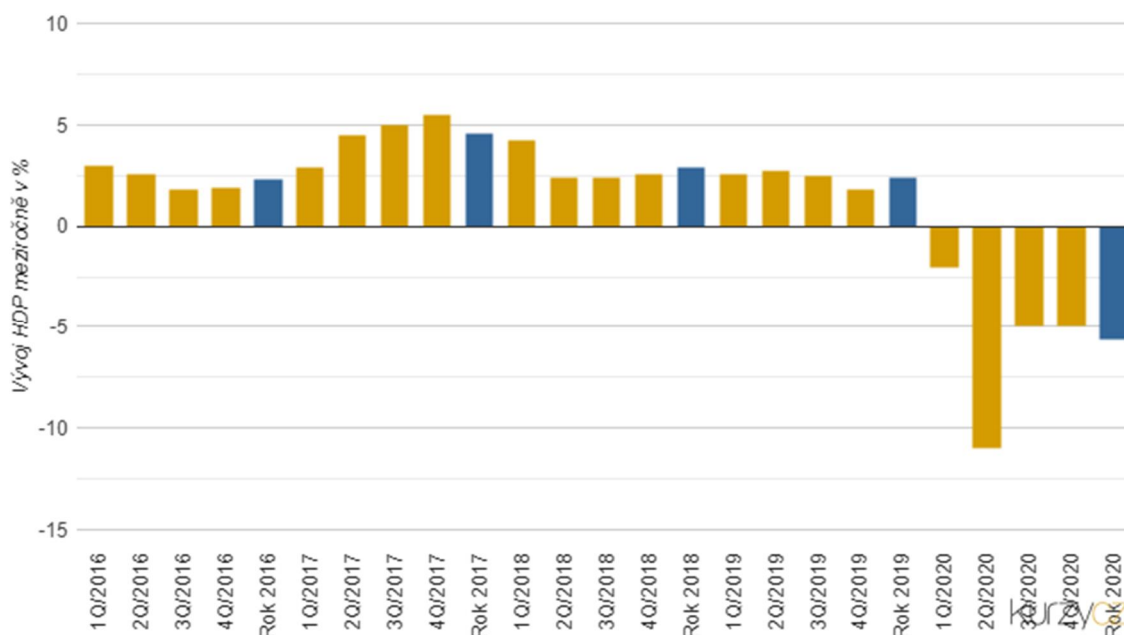
Odvětvy firmy velice ovlivňuje svoboda cestování, která je v momentální situaci radikálně omezována a neustále se mění (MV, 2021). Při uzavření ubytovacích služeb vzrostla poptávka po obytných autech a spousta lidí s nimi vyrazila na dovolenou (vlastní pozorování). Postupným omezováním pohybu mezi zeměmi nebo mezi okresy České republiky, by se tato poptávka mohla snížit.

Z důvodu zahraničního obchodu a provádění obchodů v cizích měnách (hlavně v eurech) je pro firmu důležitý stabilní kurz české koruny. Na kurz měny mají vliv nejrozličnější faktory a jedním z nich je politika (Rosenberg, 2003).

### **Ekonomické faktory**

Uf je to přes rok, co se objevilo onemocnění COVID-19, které značně ovlivnilo celý svět. Světová ekonomika v roce 2020 zaznamenala propad z kterého by se postupně během roku 2021 měla dostávat (Motl, 2020)

Výkon české ekonomiky vlivem COVID-19 začal klesat. Hrubý domácí produkt ovlivněný o cenové vlivy a sezónnosti byl podle předběžného odhadu nižší o 5,6 % než v roce 2019 (SÚ, 2021). Vývoj hrubého domácího produktu v letech 2016-2020 je zobrazen na grafu . 1.



**Graf . 1: Vývoj HDP meziročně v %**

(Zdroj: Kurzy.cz, 2021)

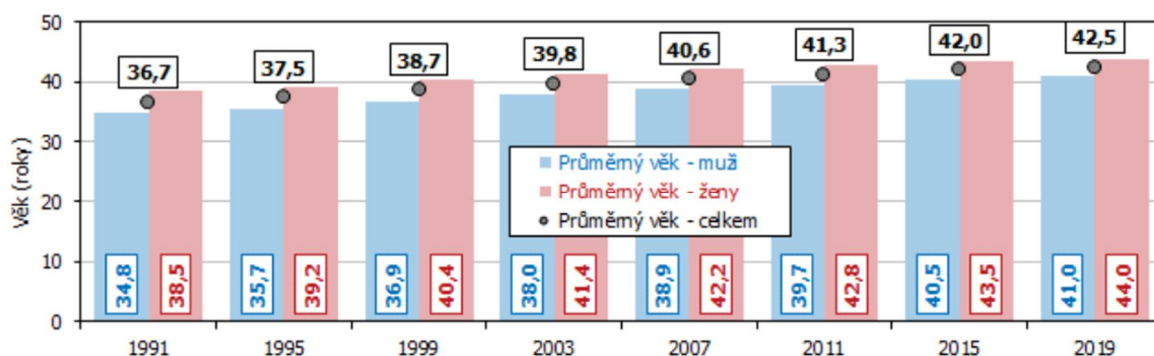
Míra inflace za rok 2020 oproti roku 2019 vzrostla z 2,8 % na 3,2 % a udržela se tak v obvyklé míře (SÚ, 2021).

Dleřitou událostí bylo zrušení superhrubé mzdy, které nabylo platnosti 1. ledna 2021 a její nahrazení sazbou daně z příjmu fyzických osob, která činí 15 % a 23 % (Kučerová, 2021).

### Sociální faktory

Dleřitým sociálním faktorem působícím na podnik je demografie (Marmol, 2015). Brno je druhým nejvíce městskou republikou a je právem označováno za studentské město. Proto by získání osob s dostatečným vzděláním pro práci u CWN, s.r.o. mělo být snadné. Firmě však dlouhodobě chybí zájemci o zaměstnání se znalostí německého jazyka.

Dleřitý faktor je průměrný věk v Jihomoravském kraji, který vzrostl a za rok 2019 byl 42,5 let. Průměrný věk se od roku 1991 neustále navyšuje a tím se postupně blíží k věkové hranici 50 let, na kterou firma CWN, s.r.o. cílí. Více než polovina obyvatel Jihomoravského kraje se nachází ve věku 15 až 64 let a to přesně 63,9 %. (SÚ, 2019)



Graf . 2: Průměrný věk obyvatel v Jihomoravském kraji v letech 1991 až 2019

(Zdroj: SÚ, 2019)

### Technologické faktory

Primárním úkolem technologií je lidstvo posouvat dopředu a vylepšovat produkt. Firma CWN, s.r.o. považuje za nejvýše technologický faktor snahu o elektrifikaci automobilového průmyslu, která ovlivňuje její dodavatele (kteří obytné vozy vyrábí) a tím i ji samotnou. Elektrifikace automobilového průmyslu je z hlediska CWN, s.r.o. považována za negativní faktor, ale to se časem může změnit. Když nebereme v potaz životní prostředí, pro které je elektrifikace automobilového průmyslu velice důležitá a přínosná, tak zde za nou převládají spíše negativní vlastnosti. Z pohledu CWN, s.r.o. je to například celkové zdražování obytných vozů, zvýšení jejich hmotnosti, větší poruchovost vozu a snížení jejich dojezdu.

### Legislativní faktory

Obdobně jako všechny společnosti i CWN, s.r.o. se musí řídit podle platné legislativy České republiky a dodržovat ji.

Nejvíce podnik ovlivňují nové kontroly a revize, které nebylo možné nadále zvládat. Ten si v souvislosti s touto problematikou najal externí firmu, která vyvíjí všechny potřebné souvislosti spojené s touto oblastí. Podnik také vidí problém v nestabilním prostředí a složitě legislativě.

## **Ekologické faktory**

Otázka životního prostředí je za posledních pár let velmi diskutovaným a důležitým tématem. Stát nutí podniky myslet více ekologicky pomocí různých norem a předpisů, které podniky musí dodržovat, jinak jim hrozí sankce (MfiP, 2020).

Česká republika je členem EU, která vydává nařízení ohledně životního prostředí, kterými se podnik musí řídit (EK, 2021). Jako dlouhodobým problémem je ze strany CWN, s.r.o. vnímáno snižování uhlíkové stopy a určení různých emisních norem, které zasáhne primárně výrobce obytných vozů, kteří jsou jejich dodavateli.

### **2.2.2 Porterův model pěti sil**

Pomocí modelu lze určit konkurenci v odvětví, v kterém firma podniká (Fotr, 2017).

#### **Stávající konkurenti**

Konkurence v prodeji obytných vozů v České republice není příliš vysoká. Největší rozdíl je ve značkách obytných vozů nabízené konkurencí, kde se firma CWN, s.r.o. odlišuje od ostatních. Ta se nejvíce zaměřuje na prodej prémiových značek, jako je například Carthago, který je největší výrobce obytných vozů v prémiovém segmentu v Evropě (CWN, nedatováno).

Zhruba 80% konkurence se nachází v Praze, kde firma plánuje otevřít novou pobočku. Na Moravě má firma velice silné postavení, z důvodu nízké konkurence. Za největšího konkurenta považuje Caravan Metropol, spol.s r.o. a jako menší konkurenci vnímá firmy HYKRO s. r. o. a Blue rent. Věchný t i sídlí v Praze.

#### **Potencionální konkurenti**

Příchod nové značky, která by mohla v České republice konkurovat CWN, s. r. o. je velice nepravděpodobný. Ke vstupu na trh není potřeba pouze velký kapitál, ale i dostatečné kontakty a know-how. Z čehož vyplývá, že vstup na trh je velice náročný. V případě, že by nový podnik disponoval všemi uvedenými podmínkami a podařilo se mu vstoupit na trh. Hraje zde velkou roli image značky a zkušenosti, které hrají do karet již stávajícím značkám.

### **Síla dodavatel**

Společnost spolupracuje s velkým počtem dodavatelů, se kterými si udržuje dobré vztahy. Dodavatel je dostatek, je možné říci, že se jedná o standardní konkurenční prostředí.

V případě rapidního zvýšení ceny ze strany dodavatele má firma podnikatelů možnost jít k jinému dodavateli. Vyjednávací síla dodavatel není vysoká a její zvýšení není pravděpodobné.

### **Síla odbíratel**

Společnost cílí na prémiovou klientelu, které nevádí si za kvalitní produkt a služby s ním spojené zaplatit. Tlak na snížení ceny ze strany zákazníků tedy není pravděpodobný.

Firma ve svém oboru patří ke špičce a snaží se, aby nákup jejího produktu pro zákazníka byl uspokojivý a vyvolával v něm radost. I z těchto důvodů má dostatek zákazníků, což dává i okamžitou dobu na objednávku. Tu jsou zákazníci schopni akceptovat i když trvá v nich kterých případech déle než jeden rok. Z toho vyplývá, že zákazníci nemají vysokou vyjednávací sílu a do budoucna není pravděpodobné její zvýšení.

### **Substituční výrobky**

Nachází se zde dva hlavní konkurenti, kteří již byli jmenováni výše. Tito konkurenti se kvalitou produktu přibližují ke kvalitě produktu firmy CWN, s. r. o., ale rozhodně se jí nevyrovnají. Kvalitou produktu rozumíme značku prodáváných obytných vozů.

Služby, které jsou spojeny s prodejem, například servis a přípojnost, jsou převážně u všech prodejců stejné, ale liší se kvalitou provedení, v čemž CWN, s. r. o. převládá nad ostatními. I toto jsou důvody, proč společnost otevřít novou pobočku v Praze, která by měla nabídnout kvalitnější produkt a lepší služby než konkurence.

### **2.2.3 McKinseyho model 7S**

McKinseyho model 7S slouží k analýze vnitřních jevů firmy a jak se tyto jevy navzájem ovlivňují (Mallya, 2007).



## **Strategie**

Podnik má určitou strategii, kde má popsané postupy, jak reagovat na určité události, které mohou nastat.

Hlavním cílem je maximalizace zisku, se kterým úzce souvisí zvýšení prodeje. K dosažení cíle má podnik v plánu otevřít další pobočku v Praze a v Brně postavit novou, která nahradí stávající pobočku. Podnik se celkově zaměřuje na majetnější klienty, s čímž souvisí nabízený prémiový produkt a služby kolem něj.

## **Struktura**

Vzhled organizační struktury byl představen v dřívejší části práce. Struktura je výrazně ovlivněna rakouskou hlavní firmou Campingworld Neugebauer GmbH.

## **Systémy**

Od vzniku pobočky byla snaha špejrovat si rakouský systém a řídit se podle něj. Nedávno bylo zjištěno, že tento model není funkční a začala snaha o vytvoření vlastního systému. V plánu je vytvoření vlastního webu a vnitropodnikového systému.

Ufí nyní v podniku funguje počítačový program s vlastním systémem regulace a odměňování. Uvnitř podniku je věnováno elektronicky přes vzájemně propojené tablety.

## **Spolupracovníci**

Je zde poměrně úzký kolektiv osob (10-15 zaměstnanců), kteří se mezi sebou znají a většinu spolu dobře vycházejí. To vede k příjemné atmosféře na pracovišti.

Podnik pořádá spoustu vlastních školení pro zaměstnance a také jim nabízí školení u různých firem, které úzce souvisí s CWN, s. r. o., jako je například školení od dodavatelů.

## **Styl**

Podnik má vlastní systém odměňování a motivace. Motivací je například složková mzda. Výše výplaty zaměstnanců je závislá na celkovém výkonu firmy.

## **Schopnosti**

Podnik na erpal spoustu znalostí od hlavní firmy Campingworld Neugebauer GmbH, která má v odvětví dlouholetou praxi. Zaměstnancům jsou tyto znalosti předávány pomocí školení, které podnik vytváří (produktové školení aj.).

## **Sdílené hodnoty**

V podniku panuje pohodová a rodinná atmosféra, která dopomáhá k tomu, aby všichni sdíleli vizi firmy a snažili se ji za každou cenu naplnit. Výjimkou je momentálně minimum zaměstnanců, kteří nesdílejí zápal a nadšení ostatních.

### **2.2.4 SWOT analýza**

SWOT analýza využívá informace z předchozích analýz a určuje silné a slabé stránky a hrozby a příležitosti firmy CWN, s.r.o (Doležal, 2016).

#### **Silné stránky**

Společnost je pobočkou Rakouské firmy Campingworld Neugebauer GmbH. Tuto skutečnost považuje za jednu ze svých největších silných stránek. Důvod je hned několik. Mezi největší patří dlouholetá praxe, zkušenosti a dobré kontakty, které předává společnosti CWN, s. r. o. a také její dobré jméno a image.

Po zkoumání účetních dokumentů, primárně výkazu zisků a ztrát a rozvahy společnosti, bylo zjištěno, že podnik dlouhodobě dosahuje dobrých výsledků. Z toho plyne finanční stabilita podniku a bezproblémová platební morálka.

Společnost v České republice nemá příliš velkou konkurenci, která by se jí mohla rovnat. V kvalitě produktů a služeb společnost vede před konkurencí. Firma se považuje v oboru za jednu z nejvlivnějších v České republice.

#### **Slabé stránky**

Společnost vidí velký problém v nedostatečném využívání moderních technologií, které by jí ulehčily chod firmy a vylepšily jejich služby.

Další slabou stránkou je nedostatečný marketing. V něm zaznamenává nejvýš problém v nevyužívání sociálních sítí, které jsou momentálně velice populární a účinné.

Firma by ráda zvýšila své prodeje na území České republiky, ale z důvodů velikosti a existence jediné pobočky to není možné.

## **Příležitosti**

Ačkoli je pandemie způsobená onemocněním COVID-19, pravděpodobně vnímána v tuzemské firmě jako negativní faktor, CWN, s. r. o. v ní vidí příležitost. Od začátku pandemie se společností zvyšuje prodej a s ním i celkový obrát. Zároveň je to hlavně uzavíráním ubytovacích služeb, které podle CWN, s.r.o. vede ke zvýšení poptávky po obytných vozech.

Investice do moderních technologií jsou další dobrou příležitostí pro vylepšení podniku. Dle firmy je více zapracovat na marketingu na sociálních sítích za pomoci odborníků, kteří se na tuto problematiku zaměřují.

Pro zvýšení prodeje a zviditelnění firmy je v plánu otevřít novou pobočku v Praze a postavit novou moderní pobočku v Pohodlicích, kam by se firma přesunula z dosavadní pobočky.

## **Hrozby**

V aktuální situaci, je třeba odpovědět co přijde v budoucnu a jak to podnik ovlivní. Jednou z hrozeb je celkový dopad pandemie nejenom na ekonomiku, a užší světovou nebo lokální, ale i na lidské chování.

Další z hrozeb je uhlí zmíňovaná elektrifikace automobilů. Také podle CWN, s.r.o. znamená nárůst ceny obytných vozů, také jejich váhy, zvýšení poruchovosti a menší dojezd. Všechny popsané faktory budou znamenat vyšší náklady pro podnik, zvýšení ceny produktu a tím pádem možné pokles poptávky. S příchodem nových technologií se tyto skutečnosti mohou změnit.

## **Vyhodnocení SWOT analýzy**

Je vidět, že podnik má určené jak vnitřní, tak vnější faktory analýzy, které ho ovlivňují a snaží se na nich pracovat. Je zřejmé, že se snaží pomocí příležitostí odstranit nebo snížit slabé stránky nebo z nich dokonce udělat stránky silné. Reakcí na nedostatek moderních

technologií je investice do této oblasti. Problém spojený s nedostatečným využíváním potenciálu sociálních sítí by mohl být vyřešen za pomoci najmutí odborníků na tuto problematiku. Navýšení prodeje by poté mohlo být řešeno za pomoci otevření nové pobočky a přesunutí staré.

K vyúžití přiležitostí poslouží silné stránky. Především se jedná o dobrou finanční situaci podniku, jelikož k realizaci zmíněných příležitostí je třeba disponovat dostatkem financí. Dobré jméno, image a dlouholetá praxe firm umožní být před konkurencí a využít zvýšené poptávky v oboru v době pandemie pro vlastní prospěch.

Hrozby jsou téměř předvídatelné a připravit se na ně nemusí být vůbec jednoduché. Ale i zde podniku pomůže jeho dobrá finanční situace, která umožní vytvořit dostatečnou finanční rezervu na krytí neočekávaných výdajů.

## 2.3 Finanční analýza firmy

Tato část se vnuje analýze finanční situace firmy pomocí poměrových ukazatelů se zaměřením na likviditu a zadluženost. Potřebná data k analýze lze nalézt v rozvaze a výkazu zisků a ztrát. Pro analýzu byly zvoleny roky 2017-2020.

### 2.3.1 Likvidita

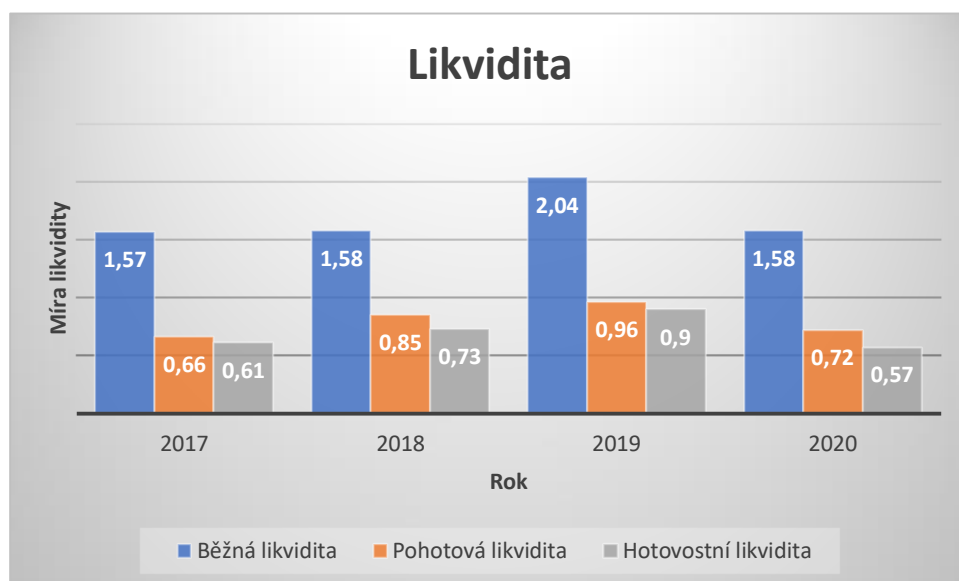
Analýza likvidity podniku poukazuje na rychlost a schopnost firmy hradit své zakázky. K tomu jsou použity tři základní ukazatele – běžná, pohotovostní a hotovostní (okamžitá) likvidita. Výsledky jsou zobrazeny v tabulce 1.

**Tabulka 1: Likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních dokumentů firmy)

Likvidita	2017	2018	2019	2020
<b>Běžná likvidita</b>	1,57	1,58	2,04	1,58
<b>Pohotovostní likvidita</b>	0,66	0,85	0,96	0,72
<b>Hotovostní likvidita</b>	0,61	0,73	0,9	0,57

Výsledky z tabulky 1 jsou zobrazeny v grafu 3.



**Graf . 3: Likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních dokumentů firmy)

### **Běžná likvidita**

Ukazatele se v roce 2017, 2018 a 2020 nachází v doporučeném rozmezí, které je 1,5 až 2,5, ale jen těsně nad jeho minimem. Výjimkou je rok 2019, kde ukazatel vzrostl na 2,04. Hodnoty se pohybují v doporučených hodnotách, ale přesto by bylo dobré je lehce zvýšit, aby se nepohybovaly na hranici doporučeného minima a případné snížení nezpůsobilo neschopnost splácet své závazky a neuspokojit tak své věřitele.

### **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 1 až 1,5. Vypočítané hodnoty se nacházejí pod tímto rozmezím, což může způsobovat neschopnost hradit své krátkodobé závazky. Nejblíže doporučenému minimu se firma dostala v roce 2019. Pohotová likvidita je ovlivněna zásobami, které jsou v případě firmy CWN, s. r. o. poměrně vysoké. Proto je takový rozdíl mezi běžnou a pohotovou likviditou.

### **Hotovostní likvidita**

Hodnoty se po celé sledované období nachází nad doporučeným rozmezím 0,2 až 0,5. Firma je tedy nadměrně schopná uhradit pomocí krátkodobého finančního majetku své závazky. Většina krátkodobého finančního majetku je uložena na bankovních účtech.

Příliš vysoké hodnoty hotovostní likvidity mohou vypovídat o špatném hospodaření firmy s penězi.

### 2.3.2 Zadluženost

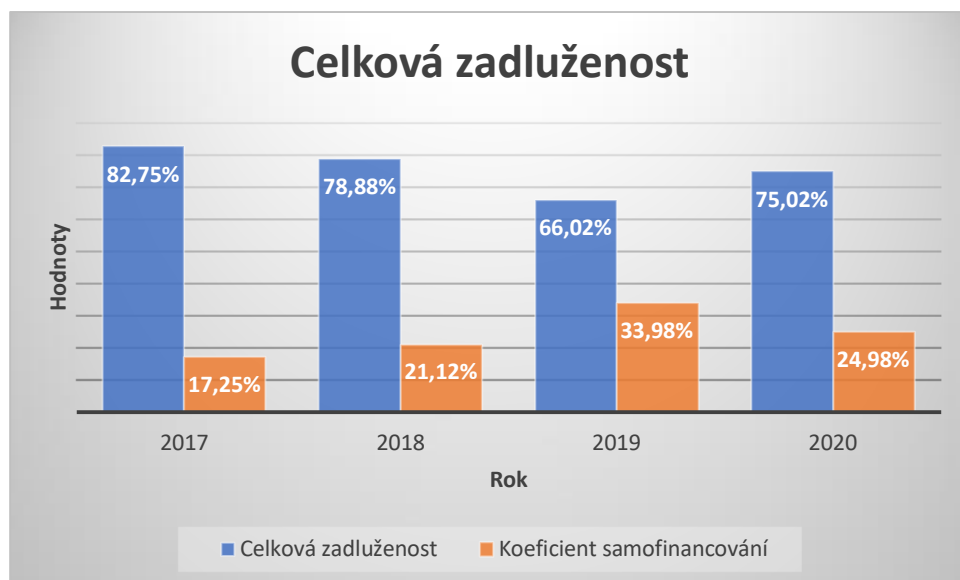
Zadluženost vyjadřuje, jak velkou mírou je podnik financován cizími zdroji. Správná míra zadluženosti vede ke zvýšení efektivity firmy. Výsledky ukazatelů zadluženosti jsou zobrazeny v tabulce 2.

**Tabulka 2: Zadluženost**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních dokumentů firmy)

<b>Zadluženost</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Celková zadluženost</b>	82,75 %	78,88 %	66,02 %	75,02 %
<b>Koeficient samofinancování</b>	17,25 %	21,12 %	33,98 %	24,98 %
<b>Míra zadluženosti</b>	479,66 %	373,40 %	194,29 %	300,40 %
<b>Úrokové krytí</b>	5,14	9,42	20,71	14,4

Graf 4 mezi sebou porovnává celkovou zadluženost a koeficient samofinancování.



**Graf 4: Celková zadluženost**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních dokumentů firmy)

## **Celková zadluženost**

Celková zadluženost má doporučené hodnoty mezi 30 a 60 %, ale její doporučenou výši značně ovlivňuje odvětví, ve kterém působí firma podniká. Hodnoty celkové zadluženosti jsou za analyzované období hodně vysoké, jenom v roce 2019 se přiblížily doporučeným hodnotám. Vysoká míra celkové zadluženosti může znamenat riziko nesplacení úvěru, znamenající pro podnik nepříznivou finanční situaci. V případě firmy CWN, s.r.o. je jedním z faktorů velké zadluženosti, její stáří na trhu. Firma byla založena v roce 2015 je tedy na trhu poměrně nová. To může způsobovat menší vlastní kapitál, a tudíž v té době využití cizích zdrojů. Je důležité zmínit, že předmětem podnikání firmy je velmi kapitálově náročný.

## **Koeficient samofinancování**

Koeficient samofinancování souvisí s celkovou zadlužeností. Jejich součet za jeden rok musí dát sto procent. Ukazatelé vypovídají o tom, jak je firma schopna pokrýt své potřeby pomocí vlastních zdrojů a jaký podíl aktiv zůstane vlastníkům při splacení všech závazků firmy. Hodnoty jsou nízké a postupem času by bylo vhodné doporučit jejich navýšení. V případě předmětu podnikání firmy CWN, s. r. o. je nízký koeficient samofinancování pochopitelný.

## **Míra zadluženosti**

Míra zadluženosti vyjadřuje podíl cizích zdrojů na celkových aktivech a ideálně by se měla pohybovat pod sto procenty. V pozorovaném případě jsou hodnoty velmi vysoké a s nimi jsou spojené velké náklady, které podnik zaplatí na úrocích z dluhu.

## **Úrokové krytí**

Vyjadřuje, kolikrát jsou nákladové úroky kryty ziskem před zdaněním, tedy kolikrát jsou v té době. Hodnoty pro firmu jsou vysoko nad doporučenými hodnotami, dokonce nad ideálními doporučenými hodnotami. Výjimkou je rok 2017, kde se hodnoty dostaly mírně pod ideální hodnotu.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ETENÍ

Kapitola p edstavuje samotný projekt, rizika s ním spojená a jeho možnosti financování. Bude rozhodnuto, jaký zp sob financování projektu je pro spole nost CWN, s. r. o. nejvhodn j-í. P i rozhodování jsou brány v potaz analýzy provád né v p ede-lé kapitole.

#### 3.1 P edstavení a popis projektu

Spole nost CWN, s. r. o. má v plánu postavit novou halu (pobo ku) v Poho elicích a p esunout se do ní z dosavadního sídla. Tato pobo ka bude sloužit jako celkové zázemí firmy. Budou se zde nacházet showroom pro obytné vozy, kancelá e pro zam stnance, zázemí pro servis a ostatní pot ebné prostory. Modern j-í prost edí by m lo zajistit nejen v t-í pohodlí a spokojenost zákazník m a umocnit tak radost z nákupu, ale také uleh it práci zam stnanc m.

Zastav ná plocha nové pobo ky se bude pohybovat okolo 800 metr tvere ních a odhadovaná cena výstavby je 17 000 000 K s DPH. Projekt by m l být dokon ený na p elomu roku 2022 a 2023. V roce 2023 by m la být pobo ka za azena do uffivání. Celá pobo ka bude CO2 neutrální.

#### 3.2 Analýza rizik projekt

S každým projektem jsou spojená ur itá rizika. Jejich analýza a práce s nimi je jedním z klí ových krok k zaji-t ní úsp chu projektu.

##### 3.2.1 Metoda RIPRAN

V této kapitole je vyufflita metoda RIPRAN na analýzu rizik, která jsou spojená s projektem. Rizika spojená s projektem jsou popsána v tabulce . 3 a návrhy na opat ení proti t mto rizik m v tabulce . 4.



**Tabulka . 3: Metoda RIPRAN**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Po . íslo rizika	Hrozba	Scéná	Pravd podobnost výskytu	Dopad	Velikost rizika
1.	Dlouhé schvalování skrz novelu stavebního zákona	Zpofd ní projektu	4	5	20
2.	Nefunk nost stavebního ú adu	Dlouhé a složitě vy izování=zpofd n í projektu	7	5	35
3.	Zp ísn ní ekologických pořádkavk na projekt	Zpofd ní projektu a zvý-ení náklad na jeho realizaci	5	7	35
4.	Budoucí velké zdrařlení (min. o 30%) stavebního materiálu	Zvý-ení náklad projektu	3	6	18

**Tabulka . 4: Metoda RIPRAN návrhy na opat ení**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Po . íslo rizika	Návrh na opat ení	P edpokládané náklady, termín realizace opat ení	Nová hodnota
1.	Dop edu nachystané podklady, konzultace s odborníkem	10 000 K konzultace s odborníkem a e-ít dostate n dop edu	15
2.	e-ít dostate n dop edu, v-echny pot ebné v ci mít nachystané a zkontrolované	Prakticky fládné, zabere to as osob , která to bude vy izovat	25
3.	Snaha o co nejmen-í ekologickou náro nost budovy	T flko odhadnutelné, zm na materiálu, upravení projektu, ufl te v plánu CO2 neutrální pobo ka.	24
4.	Nákup stavebního materiálu dop edu (jen toho který vydrflí)	ástka, kterou bychom stejn za materiál museli vynaložit, skladování ve vlastních prostorech	10

## **Novela stavebního zákona**

Jedním z rizik, které je vnímáno ze strany společnosti je novela stavebního zákona, respektive její dlouhé schvalování, které může zapíchnout projekt. Riziko se dá snížit konzultací s odborníkem, který podniku pomůže zajistit, aby vše bylo v pořádku a připravené. Je potřeba začít s tímto problémem s dostatečným časovým předstihem.

Od roku 2021 by s novým stavebním zákonem mělo přijít urychlení schvalovacích procesů (Nezhyba, 2020). V případě funkčnosti nového zákona, by tento fakt případně riziko velmi snížil.

## **Stavební úřad**

Další riziko se týká nefunkčnosti stavebního úřadu v České republice. Společnost vidí problém v zbytečně dlouhém a složitém procesu schvalování na stavebním úřadě, který může způsobit zpoždění projektu. Toto riziko se dá jen složit ovlivnit. Je možné jej snížit tím, že schvalování začne s dostatečnou podporou a bude mít nastudované procesy schvalování a předem připravené všechny potřebné podklady.

## **Ekologické požadavky na projekt**

Ekologické nároky na nové stavby neustále rostou a s nimi v tónu i cena stavby. Způsobení ekologických požadavků, ať už ze strany EU nebo České republiky, by pro podnik mohlo znamenat poměrně velké riziko. Pokud by projekt nevyhovoval požadovaným nárokům, musela by přijít úprava projektu. Případně změna materiálu, který by byl ekologičtější a nejspíše dražší než původní. Zapíchnulo by to zvýšení předpokládané ceny projektu z důvodu zvýšení ceny materiálu a nadbytečnými náklady spojené s úpravou projektu.

Podnik se snaží, aby nejen splnil nyníjší ekologické požadavky, ale aby projekt byl co nejvíce udržitelný. To dosvědčuje fakt, že celá podoba bude CO<sub>2</sub> neutrální.

## **Zdražení stavebního materiálu**

Podnik vidí riziko v možném budoucím zdražení potřebného materiálu na projekt, a to minimálně o 30 %. To by znamenalo zvýšení nákladů na projekt a jeho celkové ceny.

Pravděpodobnost tohoto rizika je nízká, ale i přes to mu podnik musí věnovat pozornost. Pomocí snížit riziko by mohl sledování vývoje trhu se stavebním materiálem a v případě zjištění budoucího velkého nárustu ceny, materiál nakoupit ihned za akceptovatelnou cenu. Podnik si musí dát pozor, aby materiál nakupovaný dopředu vydržel do začátku stavby. Na skladování materiálu má potěbné prostory, takže by mu nevznikaly náklady spojené se skladováním.

### **Shrnutí metody RIPRAN**

Rizika číslo jedna a čtyři jsou pro projekt akceptovatelná, protože mají nízkou hodnotu rizika a po zavedení opatření, jejich hodnota klesá na velmi nízkou. Podnik se musí soustředit na rizika číslo dva a tři, která mají vysokou hodnotu rizika. Musí se především zaměřit na možnost jejich eliminace nebo snížení jejich hodnoty pomocí navržených opatření.

### **3.3 Způsoby financování projektu**

Nejdříve budou představeny možnosti, jak projekt financovat. Poté budou vyhodnoceny jejich plusy a mínusy, budou vzájemně porovnány a dojde k výběru nejvhodnější varianty. Jako možnosti byly zvoleny financování z vlastních zdrojů a z cizích zdrojů, přesněji půjčkou společností, venture kapitálem, leasingem a úvěrem.

#### **3.3.1 Financování z vlastních zdrojů**

K financováním vlastními zdroji poslouží podniku nerozdělený zisk. Ne každý podnik si tuto možnost financování může dovolit. Záleží na celkové výši vyprodukovaného zisku a kolik ho po zdanění použije na výplatu podílu na zisku a dividend a jak vysoká část bude vložena do polovky nerozděleného zisku.

Výhodou této varianty je, že společnosti nevznikají náklady spojené s úroky, jako je tomu u úvěru od banky. Nevýhodou je absence úrokového daňového titulu. Polovka nerozděleného zisku se považuje za málo stabilní finanční zdroj.

Společnosti CWN, s. r. o. polovka nerozděleného zisku rok od roku roste a její zvýšení se předpokládá i v roce 2021. Za rok 2020 polovka nerozděleného zisku dosáhla částky 9 853 000 Kč. Tato částka je nedostačující na financování plánovaného projektu.

## **Odpisy**

Protože zaazení majetku do užívání je naplánováno až na 1. 1. 2023, společnost ještě nemá přesně určeno, jak bude majetek odepisovat. Proto jsou níže představeny možnosti účetních i daňových odpisů.

### **Daňové odpisy**

U daňových odpisů společnost preferuje rovnoměrné odepisování z důvod momentálního malého daňového zatížení v České republice, které se do budoucna může zvýšit. Odpisovaný majetek se řadí podle přílohy č. 1 ZDP do 5 odpisové skupiny, podle které je doba odepisování 30 let (Kadlec, 2013). Daňové odpisy jsou zobrazeny v tabulce č. 5.

**Tabulka . 5: Daňové odpisy**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Rok</b>	<b>Poizovací cena</b>	<b>Koeficient</b>	<b>Roční odpis</b>	<b>Zstatková cena</b>	<b>Oprávky celkem</b>
<b>2023</b>	17 000 000 K	1,4	238 000 K	16 762 000 K	238 000 K
<b>2024</b>	17 000 000 K	3,4	578 000 K	16 184 000 K	816 000 K
<b>2025</b>	17 000 000 K	3,4	578 000 K	15 606 000 K	1 394 000 K
<b>2026</b>	17 000 000 K	3,4	578 000 K	15 028 000 K	1 972 000 K
<b>2027</b>	17 000 000 K	3,4	578 000 K	14 450 000 K	2 550 000 K
<b>2028</b>	17 000 000 K	3,4	578 000 K	13 872 000 K	3 128 000 K
<b>2029</b>	17 000 000 K	3,4	578 000 K	13 294 000 K	3 706 000 K
<b>2030</b>	17 000 000 K	3,4	578 000 K	12 716 000 K	4 284 000 K
<b>2031</b>	17 000 000 K	3,4	578 000 K	12 138 000 K	4 862 000 K
<b>2032</b>	17 000 000 K	3,4	578 000 K	11 560 000 K	5 440 000 K
<b>2033</b>	17 000 000 K	3,4	578 000 K	10 982 000 K	6 018 000 K
<b>2034</b>	17 000 000 K	3,4	578 000 K	10 404 000 K	6 596 000 K
<b>2035</b>	17 000 000 K	3,4	578 000 K	9 826 000 K	7 174 000 K
<b>2036</b>	17 000 000 K	3,4	578 000 K	9 248 000 K	7 752 000 K
<b>2037</b>	17 000 000 K	3,4	578 000 K	8 670 000 K	8 330 000 K
<b>2038</b>	17 000 000 K	3,4	578 000 K	8 092 000 K	8 908 000 K
<b>2039</b>	17 000 000 K	3,4	578 000 K	7 514 000 K	9 486 000 K
<b>2040</b>	17 000 000 K	3,4	578 000 K	6 936 000 K	10 064 000 K
<b>2041</b>	17 000 000 K	3,4	578 000 K	6 358 000 K	10 642 000 K
<b>2042</b>	17 000 000 K	3,4	578 000 K	5 780 000 K	11 220 000 K
<b>2043</b>	17 000 000 K	3,4	578 000 K	5 202 000 K	11 798 000 K
<b>2044</b>	17 000 000 K	3,4	578 000 K	4 624 000 K	12 376 000 K
<b>2045</b>	17 000 000 K	3,4	578 000 K	4 046 000 K	12 954 000 K
<b>2046</b>	17 000 000 K	3,4	578 000 K	3 468 000 K	13 532 000 K
<b>2047</b>	17 000 000 K	3,4	578 000 K	2 890 000 K	14 110 000 K
<b>2048</b>	17 000 000 K	3,4	578 000 K	2 312 000 K	14 688 000 K
<b>2049</b>	17 000 000 K	3,4	578 000 K	1 734 000 K	15 266 000 K
<b>2050</b>	17 000 000 K	3,4	578 000 K	1 156 000 K	15 844 000 K
<b>2051</b>	17 000 000 K	3,4	578 000 K	578 000 K	16 422 000 K
<b>2052</b>	17 000 000 K	3,4	578 000 K	0 K	17 000 000 K

### Účetní odpisy

Byly zvoleny odpisy časové. Odhadovaná předpokládaná doba užívání je 30 let, takže se majetek bude odpisovat od 1. 1. 2023 do 31. 12. 2052, tak jak tomu bylo v případě daňových odpisů. Tuto skutečnost zobrazuje tabulka . 6.

**Tabulka .6: Ú etní odpisy**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Rok</b>	<b>Po et m síc</b>	<b>Po izovací cena</b>	<b>Vý-e odpisu</b>	<b>Z statková cena</b>	<b>Oprávky celkem</b>
2023	12	17 000 000 K	566 667 K	16 433 333 K	566 667 K
2024	12	17 000 000 K	566 667 K	15 866 667 K	1 133 333 K
2025	12	17 000 000 K	566 667 K	15 300 000 K	1 700 000 K
2026	12	17 000 000 K	566 667 K	14 733 333 K	2 266 667 K
2027	12	17 000 000 K	566 667 K	14 166 667 K	2 833 333 K
2028	12	17 000 000 K	566 667 K	13 600 000 K	3 400 000 K
2029	12	17 000 000 K	566 667 K	13 033 333 K	3 966 667 K
2030	12	17 000 000 K	566 667 K	12 466 667 K	4 533 333 K
2031	12	17 000 000 K	566 667 K	11 900 000 K	5 100 000 K
2032	12	17 000 000 K	566 667 K	11 333 333 K	5 666 667 K
2033	12	17 000 000 K	566 667 K	10 766 667 K	6 233 333 K
2034	12	17 000 000 K	566 667 K	10 200 000 K	6 800 000 K
2035	12	17 000 000 K	566 667 K	9 633 333 K	7 366 667 K
2036	12	17 000 000 K	566 667 K	9 066 667 K	7 933 333 K
2037	12	17 000 000 K	566 667 K	8 500 000 K	8 500 000 K
2038	12	17 000 000 K	566 667 K	7 933 333 K	9 066 667 K
2039	12	17 000 000 K	566 667 K	7 366 667 K	9 633 333 K
2040	12	17 000 000 K	566 667 K	6 800 000 K	10 200 000 K
2041	12	17 000 000 K	566 667 K	6 233 333 K	10 766 667 K
2042	12	17 000 000 K	566 667 K	5 666 667 K	11 333 333 K
2043	12	17 000 000 K	566 667 K	5 100 000 K	11 900 000 K
2044	12	17 000 000 K	566 667 K	4 533 333 K	12 466 667 K
2045	12	17 000 000 K	566 667 K	3 966 667 K	13 033 333 K
2046	12	17 000 000 K	566 667 K	3 400 000 K	13 600 000 K
2047	12	17 000 000 K	566 667 K	2 833 333 K	14 166 667 K
2048	12	17 000 000 K	566 667 K	2 266 667 K	14 733 333 K
2049	12	17 000 000 K	566 667 K	1 700 000 K	15 300 000 K
2050	12	17 000 000 K	566 667 K	1 133 333 K	15 866 667 K
2051	12	17 000 000 K	566 667 K	566 667 K	16 433 333 K
2052	12	17 000 000 K	566 667 K	0 K	17 000 000 K

### 3.3.2 P j ka spole ník

P j ka spole ník se pro spole nost povaŕuje za málo administrativní a finan ní zat íŕující cizí zdroj. Rozli–uje se mezi záp j kou, u které m ŕe a nemusí být sjednán úrok a úv rem kde úrok musí být sjednaný.

Spole níci podniku CWN, s. r. o. disponují volnými finan ními prost edky, které jsou dostate čn vysoké na financování p ípravovaného projektu. P j ka spole ník ve vý–í 17 000 000 K by tedy dokázala pokrýt celkovou odhadovanou cenu projektu. Spole níci by zvolili formu bezúro né záp j ky, takŕe by spole nosti nevznikli náklady spojené s úrokem. Spole níci by v p ípad , ŕe by to bylo moŕné, up ednostnili poskytnutí níŕí–í ástky, p esn ji 14 000 000 K .

### 3.3.3 Venture kapitál

Tento cizí zdroj financování v t–inou vyuffívají za ínající podniky, od kterých investor o ekává velký budoucí r st. Dá se v–ak pouŕt k financování rozvoje jiŕ fungujícího podniku, kterému schází pot ebné finance (Veber, 2016).

Investor neposkytne jen pot ebné finance, ale také se zapojuje do chodu podniku, které p edává své zku–enosti a pomáhá s jejím ízením. Po poskytnutí financí, investorovi vzniká podíl v podniku, který je v t–inou men–inový. Investor se zapojuje do rozhodování a ízení podniku, kterého tento krok m ŕe za ít zna čn omezovat. Uŕ se nem ŕe rozhodovat jak chce, ale musí brát ohled i na investora, který dokonce m ŕe mít právo veta (Veber, 2016).

### 3.3.4 Leasing

Stejn ě jako se na leasing dá po ídit automobil nebo stroj, lze to i s nemovitostí. Jedním z rozdíl ŕ je, ŕe leasing na nemovitost v ěské republice poskytuje velice málo institucí.

ast j–í verzí je takzvaný zp tný leasing nemovitostí, který spole nost CWN, s. r. o. ke svému projektu nem ŕe vyufft.

Vyufftí leasingu na financování projektu spole nosti CWN, s. r. o. nebude moŕné z d vodu nízké p edpokládané ceny projektu. Nap íklad aby byl poskytnut leasing na nemovitost spole ností Raiffeisen ó Impuls ó Leasing GmbH musí cena po ízení investice

být minimálně 30 000 000 Kč (ilustračně, nedatováno). Odhadovaná cena projektu je 17 000 000 Kč a ta je nedostupná. Z tohoto důvodu financování leasingem není možné.

### **3.3.5 Úvěr**

Jedním z nejčastěji používaných cizích zdrojů, který se dá použít k financování podnikatelských aktivit je bankovní úvěr. Na trhu je celá řada institucí, která poskytuje bankovní úvěry. Pro srovnání byly zvoleny nabídky od Raiffeisenbank, a.s., SOB, a.s. a Komerční banky, a.s.

#### **Raiffeisenbank, a.s.**

Raiffeisenbank nabízí své služby a produkty na českém trhu fyzickým osobám a stejně tak podnikatelům a firmám, už od roku 1993. Banka se pyšní mnohými získanými oceněními. Například byla již po čtvrté v rámci soutěže hospodářských novin vyhlášena klientsky nejprůběžnější bankou (RB, 2021).

Raiffeisenbank, a.s. je součástí Raiffeisen Bank International AG (RBI), který se řadí mezi největší poskytovatele investičního a firemního bankovníctví v Evropě. RBI obchoduje na trhu střední a východní Evropy, který považuje za svůj domácí trh (RB, 2021).

Nabídku úvěru od Raiffeisenbank byla zvolena z důvodu její široké nabídky produktů, a především kvůli možnému získání výhodnějšího úvěru pro společnost CWN, s.r.o., z důvodu spolupráce s Raiffeisenbank.

#### **Varianta I**

První varianta, kterou popisuje tabulka 7, je splácena měsíčními anuitními splátkami po dobu 11 let s roční úrokovou sazbou 3 %, která je fixní.



**Tabulka . 7: Nabídka úvěru od Raiffeisenbank varianta I**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě nabídky od RB, 2021)

<b>Raiffeisenbank, a.s. Varianta I</b>	
<b>Druh úvěru</b>	Podnikatelský a firemní investiční úvěr
<b>Poizovací cena majetku s DPH</b>	17 000 000 K
<b>Výše úvěru (80 %)</b>	13 600 000 K
<b>část hrazená podnikatelem (20 %)</b>	3 400 000 K
<b>Délka úvěru</b>	11 let
<b>Roční úroková sazba</b>	3 %
<b>Msíční splátka</b>	121 091 K
<b>Zaplacené úroky celkem</b>	2 384 036 K
<b>Msíční poplatek za správu úvěru</b>	400 K
<b>Poplatek za poskytnutí</b>	25 000 K
<b>Celkově zaplacené s poplatky a úroky</b>	16 061 836 K

Tabulka . 8 zobrazuje splátkový kalendář varianty I. Aby byl splátkový kalendář přehledný, jsou splátky zobrazeny v ročních intervalech.

**Tabulka . 8: Splátkový kalendář Raiffeisenbank varianta I**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě nabídky od RB, 2021)

Rok	Poáteční hodnota	Úrok	Úmor	Splátka	Konečná hodnota
2023	13 600 000 K	393 510 K	1 059 585 K	1 453 094 K	12 540 415 K
2024	12 540 415 K	361 281 K	1 091 813 K	1 453 094 K	11 448 602 K
2025	11 448 602 K	328 073 K	1 125 022 K	1 453 094 K	10 323 581 K
2026	10 323 581 K	293 854 K	1 159 240 K	1 453 094 K	9 164 341 K
2027	9 164 341 K	258 595 K	1 194 500 K	1 453 094 K	7 969 841 K
2028	7 969 841 K	222 263 K	1 230 831 K	1 453 094 K	6 739 010 K
2029	6 739 010 K	184 826 K	1 268 268 K	1 453 094 K	5 470 742 K
2030	5 470 742 K	146 250 K	1 306 844 K	1 453 094 K	4 163 898 K
2031	4 163 898 K	106 501 K	1 346 593 K	1 453 094 K	2 817 305 K
2032	2 817 305 K	65 544 K	1 387 551 K	1 453 094 K	1 429 754 K
2033	1 429 754 K	23 340 K	1 429 754 K	1 453 094 K	0 K

Společnost při první variantě úvěru celkově zaplatí 16 061 836 K. V částce jsou zahrnuté úroky a všechny poplatky spojené s úvěrem. To znamená, že za 11 let se úvěr navýší o částku 2 461 836 K.

## Varianta II

Jako druhou variantu, která je zobrazena v tabulce . 9, banka nabídla stejné parametry úvěru jako při variantě jedna, s rozdílem druhu splácení. Oproti první variantě, která byla splácena anuitně, je druhá varianta splácena lineárně.

Rozdíl je takový, že při anuitním splácení je neměnná například měsíční splátka (záleží jaký odstě splácení si klient s bankou domluví). Klient tedy odvádí stejnou částku na kterou si může za jít trvalý příkaz a ušetřit si práci a čas. Při lineárním splácení klient například každý měsíc, vrací bance stejnou část úvěru a k ní se přidávají úroky, které se vypočítávají z aktuální výše dluhu. (Eim, 2014)

**Tabulka . 9: Nabídka úvěru od Raiffeisenbank varianta II**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě nabídky od RB, 2021)

<b>Raiffeisenbank, a.s. Varianta II</b>	
<b>Druh úvěru</b>	<b>Podnikatelský a firemní investiční úvěr</b>
<b>Poizovací cena majetku s DPH</b>	17 000 000 K
<b>Výše úvěru (80 %)</b>	13 600 000 K
<b>část hrazená podnikatelem (20 %)</b>	3 400 000 K
<b>Délka úvěru</b>	11 let
<b>Roční úroková sazba</b>	3 %
<b>Msíční výše úmoru</b>	103 030 K
<b>Zaplacené úroky celkem</b>	2 262 891 K
<b>Msíční poplatek za správu úvěru</b>	400 K
<b>Poplatek za poskytnutí</b>	25 000 K
<b>Celkově zaplacené s poplatky a úroky</b>	15 940 691 K

Tabulka . 10 zobrazuje splátkový kalendář varianty II. Aby byl splátkový kalendář přehledný, jsou splátky zobrazeny v ročních intervalech.

**Tabulka . 10: Splátkový kalendář Raiffeisenbank varianta II**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě nabídky od RB, 2021)

Rok	Poáteční hodnota	Úrok	Úmor	Splátka	Konečná hodnota
2023	13 600 000 K	391 000 K	1 236 364 K	1 627 364 K	12 363 636 K
2024	12 363 636 K	353 909 K	1 236 364 K	1 590 273 K	11 127 273 K
2025	11 127 273 K	316 818 K	1 236 364 K	1 553 182 K	9 890 909 K
2026	9 890 909 K	279 727 K	1 236 364 K	1 516 091 K	8 654 545 K
2027	8 654 545 K	242 636 K	1 236 364 K	1 479 000 K	7 418 182 K
2028	7 418 182 K	205 545 K	1 236 364 K	1 441 909 K	6 181 818 K
2029	6 181 818 K	168 455 K	1 236 364 K	1 404 818 K	4 945 455 K
2030	4 945 455 K	131 364 K	1 236 364 K	1 367 727 K	3 709 091 K
2031	3 709 091 K	94 273 K	1 236 364 K	1 330 636 K	2 472 727 K
2032	2 472 727 K	57 182 K	1 236 364 K	1 293 545 K	1 236 364 K
2033	1 236 364 K	20 091 K	1 236 364 K	1 256 455 K	0 K

Při stejné výši úvrhu, době splácení, úrokové sazbě a poplatcích celkově za úvrh zaplatíme 15 940 691 K, takže se nám navýší o 2 340 691 K. Oproti variantě jedna bude ušetřeno 121 145 K, jenom díky změně druhu splácení dluhu.

Při lineárním splácení je na začátku vyšší měsíční/roční splátka, která se postupně snižuje. Takle varianta nemusí vyhovovat věmě z důvodu, že si nemůžeme dovolit zaplatit, tak vysokou splátku jako je v prvních pár letech.

Obě nabídky jsou zajištěny formou zástavního práva k financované nemovitosti a blankosminkou.

### **SOB, a. s.**

eskoslovenská obchodní banka, a. s. byla založena státem v roce 1964 a momentálně působí jako univerzální banka v České republice. Od roku 2007 se jediným vlastníkem stala belgická KBC Bank, která je dceřinou společností mezinárodní bankopojovací skupiny KBC Group (SOB, 2021).

Banka je součástí skupiny SOB, která nabízí finanční služby všem klientským segmentům. Skupina si zakládá na dlouhodobém partnerství s klienty a vyhovuje jejich potřebám (SOB, 2021).

Především dlouhodobé poskytování na českém trhu a kvalitní služby SOB mě vedly k zařazení jejich nabídky úvěru, jako jednu z možností financování potřebného projektu.

Nabídka od SOB je splácena anuitními měsíčními splátkami po dobu 13 let s roční úrokovou sazbou 3,3 %, která je fixní. Nabídka je blíže popsána v tabulce 11.

**Tabulka 11: Nabídka úvěru od SOB**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě nabídky od SOB, 2021)

<b>SOB, a. s.</b>	
<b>Druh úvěru</b>	Podnikatelský a firemní investiční úvěr
<b>Poizovací cena majetku s DPH</b>	17 000 000 K
<b>Výše úvěru (80 %)</b>	13 600 000 K
<b>Část hrazená podnikatelem (20 %)</b>	3 400 000 K
<b>Délka úvěru</b>	13 let
<b>Roční úroková sazba</b>	3,3 %
<b>Měsíční splátka</b>	107 330 K
<b>Zaplacené úroky celkem</b>	3 143 551 K
<b>Měsíční poplatek za správu úvěru</b>	500 K
<b>Poplatek za poskytnutí</b>	30 000 K
<b>Celkově zaplacené s poplatky a úroky</b>	16 851 551 K

Splátkový kalendář nabídky od SOB zobrazuje tabulka 12. I zde jsou pro lepší přehled roční intervaly splátek.

**Tabulka . 12: Splátkový kalendář SOB**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě nabídky od SOB, 2021)

<b>Rok</b>	<b>Poáteční hodnota</b>	<b>Úrok</b>	<b>Úmor</b>	<b>Splátka</b>	<b>Konečná hodnota</b>
<b>2023</b>	13 600 000 K	435 991 K	851 975 K	1 287 965 K	12 748 025 K
<b>2024</b>	12 748 025 K	407 446 K	880 519 K	1 287 965 K	11 867 506 K
<b>2025</b>	11 867 506 K	377 946 K	910 020 K	1 287 965 K	10 957 486 K
<b>2026</b>	10 957 486 K	347 456 K	940 509 K	1 287 965 K	10 016 977 K
<b>2027</b>	10 016 977 K	315 946 K	972 020 K	1 287 965 K	9 044 958 K
<b>2028</b>	9 044 958 K	283 380 K	1 004 586 K	1 287 965 K	8 040 372 K
<b>2029</b>	8 040 372 K	249 722 K	1 038 243 K	1 287 965 K	7 002 129 K
<b>2030</b>	7 002 129 K	214 937 K	1 073 028 K	1 287 965 K	5 929 100 K
<b>2031</b>	5 929 100 K	178 987 K	1 108 979 K	1 287 965 K	4 820 122 K
<b>2032</b>	4 820 122 K	141 832 K	1 146 134 K	1 287 965 K	3 673 988 K
<b>2033</b>	3 673 988 K	103 432 K	1 184 533 K	1 287 965 K	2 489 455 K
<b>2034</b>	2 489 455 K	63 746 K	1 224 220 K	1 287 965 K	1 265 235 K
<b>2035</b>	1 265 235 K	22 730 K	1 265 235 K	1 287 965 K	0 K

Z důvod delší doby splácení dluhu je měsíční splátka oproti variantě jedna od Raiffeisenbank nižší, a to i přes vyšší úrokovou sazbu. Delší doba splácení a vyšší úroková sazba způsobí vyšší částku zaplacenou na úrocích. Částka zaplacená na úrocích činí 3 143 551 K a když k ní přičteme celkové poplatky spojené s úvěrem, tak se úvěr navýší o 3 251 551 K za 13 let splácení.

Úvěr je zajištěn formou zástavního práva k financované nemovitosti a pomocí vinkulace pojistné smlouvy.

### **Komerční banka, a. s.**

Ke vzniku Komerční banky vedlo její vyhlášení obchodní činnosti v roce 1990 z bývalé Státní banky československé na území české republiky. Své služby a produkty poskytuje širokému segmentu zákazníků a snaží se je neustále vylepšovat (KB, 2021).

Pyšní se několika prestižními oceněními v různých soutěžích. Podle různých ocenění byla zvolena sedmkrát bankou roku (KB, 2021).

Z výše uvedených důvodů byla zpracována nabídka úvěru od Komerční banky jako možnost financování potřebného projektu.

Úvěr (zobrazen v tabulce . 13) je splácen měsíčními anuitními splátkami s roční úrokovou sazbou 3,5 % po dobu 15 let. Úroková sazba je fixní.

**Tabulka . 13: Nabídka úvěru od Komerční banky**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě nabídky od KB, 2021)

<b>Komerční banka, a. s.</b>	
<b>Druh úvěru</b>	Podnikatelský a firemní investiční úvěr
<b>Poizovací cena majetku s DPH</b>	17 000 000 K
<b>Výše úvěru (80 %)</b>	13 600 000 K
<b>část hrazená podnikatelem (20 %)</b>	3 400 000 K
<b>Délka úvěru</b>	15 let
<b>Roční úroková sazba</b>	3,5 %
<b>Měsíční splátka</b>	97 224 K
<b>Zaplacené úroky celkem</b>	3 900 325 K
<b>Měsíční poplatek za správu úvěru</b>	450 K
<b>Poplatek za poskytnutí</b>	35 000 K
<b>Celkově zaplacené s poplatky a úroky</b>	17 616 325 K

V tabulce . 14 je zobrazen splátkový kalendář úvěru od Komerční banky, kde jsou jednotlivé měsíční splátky seřazeny a uvedeny za celý rok.

**Tabulka . 14: Splátkový kalendář Komerční banka**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě nabídky od KB, 2021)

Rok	Poáteční hodnota	Úrok	Úmor	Splátka	Konečná hodnota
2023	13 600 000 K	464 812 K	701 877 K	1 166 688 K	12 898 123 K
2024	12 898 123 K	439 848 K	726 840 K	1 166 688 K	12 171 283 K
2025	12 171 283 K	413 997 K	752 692 K	1 166 688 K	11 418 592 K
2026	11 418 592 K	387 226 K	779 463 K	1 166 688 K	10 639 129 K
2027	10 639 129 K	359 503 K	807 186 K	1 166 688 K	9 831 943 K
2028	9 831 943 K	330 793 K	835 895 K	1 166 688 K	8 996 049 K
2029	8 996 049 K	301 063 K	865 625 K	1 166 688 K	8 130 424 K
2030	8 130 424 K	270 276 K	896 413 K	1 166 688 K	7 234 011 K
2031	7 234 011 K	238 393 K	928 295 K	1 166 688 K	6 305 716 K
2032	6 305 716 K	205 376 K	961 312 K	1 166 688 K	5 344 404 K
2033	5 344 404 K	171 185 K	995 503 K	1 166 688 K	4 348 901 K
2034	4 348 901 K	135 778 K	1 030 910 K	1 166 688 K	3 317 991 K
2035	3 317 991 K	99 112 K	1 067 576 K	1 166 688 K	2 250 414 K
2036	2 250 414 K	61 142 K	1 105 547 K	1 166 688 K	1 144 868 K
2037	1 144 868 K	21 821 K	1 144 868 K	1 166 688 K	0 K

Jedná se o jedinou nabídku u které, měsíční splátka klesla pod 100 000 Kč i přesto, že má nejvyšší úrokovou sazbu. Je to způsobeno dlouhou dobou splácení dluhu, která se výrazně podepíše na výši zaplacených úroků. Částka zaplacených úroků sahá ke hranici 4 000 000 Kč. A celkově se úvěr navýší o 4 016 325 Kč.

Zajištění je formou zástavního práva k financované nemovitosti a blankosmlouvou.

### 3.4 Shrnutí možností financování a návrh řešení

Pro možnost financování projektu výstavby haly v hodnotě 17 000 000 Kč s DPH jsem zvolil financování z vlastních i cizích zdrojů. Mnou zvolené možnosti financování jsou nerozděleným ziskem, půjčkou společnosti, venture kapitálem, leasingem a úvěrem.

Možnost použít vlastních finančních zdrojů na financování projektu měla umocnit nerozdělený zisk společnosti. I přes fakt, že polovka nerozděleného zisku neustále stoupá



je její momentální výše 9 853 000 Kč, která je k financování plánovaného projektu nedostačující. S ohledem na budoucí očekávání růstu polovky nerozděleného zisku a fakt, že společnost s touto polovkou nemá žádné budoucí plány, by bylo možné využít alespoň její část. Nedoporučoval bych vynaložení větší částky, nejsou 4 000 000 Kč, z důvodu ponechání určitých finančních rezervy. Financování nerozděleným ziskem společnosti nevytváří nadměrné náklady, proto by ho byla škoda nevyužít.

Jednou z forem financování cizími zdroji je půjčka společnosti. V případě společnosti CWN, s. r. o. by se jednalo o bezúročnou zá půjčku. Tudíž by společnosti nevznikli žádné nadměrné náklady spojené s úroky. Společníci jsou schopni poskytnout částku 17 000 000 Kč, která by pokryla celý projekt, ale z osobních důvodů by raději preferovali nižší částku ve výši 14 000 000 Kč.

Financování *Venture* kapitálem se primárně soustředí na vznikající podniky, od kterých se do budoucna očekává velký potenciál a růst a do této kategorie společnost CWN, s. r. o. nezapadá. *Venture* kapitál se dá použít i v případě financování projektu zabíhajícího podniku, které mu umožní rozvoj. Tento druh financování je spojený se zapojením investora do chodu společnosti a možnostmi ji ovlivňovat, a to je v rozporu s celkovou strategií CWN, s. r. o. a proto tuto možnost financování nelze využít.

Financování nemovitosti leasingem je velice neobvyklé a v případě projektu společnosti CWN, s. r. o. nemohlé. Cena projektu výstavby haly je odhadovaná na 17 000 000 Kč a v nalezené nabídce od Raiffeisen a Impuls a Leasing GmbH, musí být cena poizované investice minimálně 30 000 000 Kč.

Velmi častou formou financování podnikatelských aktivit z cizích zdrojů je bankovní úvěr. Byly představeny tři nabídky úvěrů s různými parametry od třech různých bank. U všech nabídek je výše úvěru 13 600 000 Kč, tedy 80 % z celkové ceny projektu a částku 20 % ve výši 3 400 000 Kč podnik musí hradit ze svého. Nejvýhodnější nabídkou se z mého pohledu je varianta dví s lineárním splácením od Raiffeisenbank, kde celkově dojde k zaplacení 15 940 691 Kč, což je nejnižší cena ze všech nabídek. Druhou nejvýhodnější nabídkou je varianta jedna od Raiffeisenbank, která bude o 121 145 Kč dražší. Důvodem pro jsou varianty od Raiffeisenbank nejvýhodnější je spolupráce CWN, s. r. o. s bankou. Podnik má u banky zařízený účet, který aktivně využívá, z čehož pro něj plynou výhody spojené s poskytnutím úvěru.

V rozhodování při volení nejvýhodnější nabídky úvěru nehraje roli pouze kolik se celkově za úvěr zaplatí, ale je zde i mnoho jiných faktorů. Jedním z důležitých faktorů je doba splácení dluhu, které s delším obdobím sice znamená vyšší částku zaplacenou na úrocích, ale zase nižší měsíční splátky. To pro někoho může být rozhodující faktor, protože vyšší měsíční splátky by nezvládal platit. Důležitá je i zkušenost, případná spolupráce s bankou, od které úvěr získán. V bance, s kterou osoba/společnost nespolupracuje může mít výhodnější nabídku, ale spousta osob/společností si raději zvolí banku se kterou spolupracuje. Z důvodu důvěry v banku nebo zde má/mají osobního bankéře, který za ně vše vyřídí.

S ohledem na celkovou zadluženost společnosti CWN, s. r. o., která je poměrně vysoká a v roce 2020 činila 75,02 %. Financování úvěrem bych nedoporučil z důvodu nárůstu celkové zadluženosti a možného vzniku problémů s splácením závazků.

Společnosti CWN, s. r. o. bych doporučil projekt výstavby haly financovat kombinací neúročené půjčky společnosti a nerozděleného zisku, při kterých nevznikají nadměrné náklady. Částka 14 000 000 Kč by byla poskytnuta neúročenou půjčkou společnosti a zbylé 3 000 000 Kč by byly poskytnuty z nerozděleného zisku. Financování nerozděleným ziskem podniku navýší koeficient samofinancování, který v roce 2020 dosahoval pouhých 24,98 % a bylo doporučeno ho navýšit.

## ZÁV R

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout nejefektivnější financování výstavby haly, která bude sloužit jako celkové zázemí společnosti CWN, s. r. o. V teoretické části byly popsány všechny potřebné pojmy, které byly využity ve zbylých dvou částech. Dále bylo objasněno, jakým způsobem je možné projekt financovat a co vše je třeba vědět, pro učinění správného rozhodnutí. V analýze současného stavu byla představena firma CWN, s.r.o. a provedeny strategické analýzy typu PESTLE, SWOT, Porterův model pět sil, McKinseyho model 7S, které poskytly důležité informace nejen o samotné společnosti a jejím fungování, ale také o její konkurenci. Následovala finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů likvidity a zadluženosti. Výsledky finanční analýzy jsou pro rozhodování jakým způsobem by měl být projekt financován nezbytné.

V části vlastních návrhů byly využity znalosti z teoretické části a získané informace z analýzy současného stavu. Byl zde představen plánovaný projekt a proveden analýza jeho rizika pomocí metody RIPRAN. Z této metody vyplývá, že by se podnik mohl zaměřit na opatření, která sníží nebo eliminují rizika s vysokou mírou hodnoty rizika. Po zhodnocení metody RIPRAN byly představeny možnosti financování projektu, které byly mezi sebou porovnány.

Bylo zvoleno pět druhů zdrojů, kterými je možné projekt financovat, patří k nim nerozdělený zisk, půjčka společnosti, leasing, venture kapitál a bankovní úvěr. Po bližším zkoumání bylo zjištěno, že financování leasingem není možné z důvodu nízké ceny pořízené nemovitosti a způsob financování venture kapitálem nepřichází v úvahu, protože se neztotožňuje se strategií podniku. Možnost financování bankovním úvěrem byla zavrhnuta kvůli vysoké celkové zadluženosti podniku, která byla v roce 2020 75,02 %. Oproti tomu byl koeficient samofinancování velice nízký, přesněji 24,98 % a proto jsem doporučil použít k financování nerozdělený zisk. Polovina nerozděleného zisku nebyla dostatečně velká pro financování celého projektu a ani nemohla být použita celá, z důvodu určené finanční rezervy podniku. Navrhl jsem tedy aby se z nerozděleného zisku použili k financování projektu 3 000 000 Kč a zbytek byl financován neúročenou půjčkou společnosti ve výši 14 000 000 Kč. Kombinací těchto dvou zdrojů podniku nevznikají nadměrné náklady spojené s úroky.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

**Beránek, Jaromír a kolektiv. 2016.** *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha : MAG CONSULTING s.r.o., 2016. ISBN 978-80-271-9361-5.

**Cook, Mariam. 2018.** Strategic PESTLE business analysis. *Generic wordpress soton*. [Online] 28. 4. 2018. [Citace: 23. 1. 2021.]  
<https://generic.wordpress.soton.ac.uk/neighbourhood/2018/04/28/strategic-pestle-business-analysis/>.

**CVVM. 2021.** Centrum pro výzkum veřejného mínění. *Tisková zpráva: Hodnocení reakce státu na epidemii COVID-19 - Naše společnost - speciál - únor 2021*. [Online] 2. 2021. [Citace: 20. 3. 2021.]  
[https://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c2/a5369/f9/pi210326.pdf](https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a5369/f9/pi210326.pdf).

**CWN. nedatováno.** Camping world Neugebauer O nás. *Camping world Neugebauer*. [Online] nedatováno. [Citace: 4. 2. 2021.] <https://camping-world.at/cs/o-nas/>.

**CWN. nedatováno.** Carthago. *Camping world Neugebauer*. [Online] nedatováno. [Citace: 16. 5. 2021.] <https://camping-world.at/cs/carthago/>.

**CWN. 2021.** Justice. *Sbírka listin CWN, s.r.o.* [Online] 2021. [Citace: 20. 4. 2021.]  
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=908910>.

**CWN. nedatováno.** Pobočka Pohorelice. *Camping world Neugebauer*. [Online] nedatováno. [Citace: 20. 3. 2021.] <https://camping-world.at/cs/kontakt/pohorelice/>.

**Ernohorský, Jan. 2020.** *Finance: od teorie k realitě*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-2215-8.

**esko. 2021.** Zákon č. 89/2012 Sb. *ZÁKONY PRO LIDI*. [Online] 1. Leden 2021. [Citace: 3. Leden 2021.] <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89/zneni-20210101#cast1>.

**Fišinská, Romana. 2018.** *Základy finančního řízení podniku*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2018. ISBN 978-80-271-0194-8.

**SOB. 2021.** SOB. *SOB banka*. [Online] 3. 5. 2021. [Citace: 16. 5. 2021.]  
<https://www.csob.cz/>.

**SOB. 2021.** O SOB a skupině. *SOB banka*. [Online] 2021. [Citace: 14. 5. 2021.]  
<https://www.csob.cz/portal/csob/o-csob-a-skupine>.

- SÚ. 2021.** Inflace, spot ebitelské ceny. *eský statistický ú ad.* [Online] 12. 2. 2021. [Citace: 23. 2. 2021.] [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny).
- SÚ. 2019.** Pr m rný v k a v ková struktura obyvatel Jihomoravského kraje v roce 2019. *eský statistický ú ad.* [Online] 31. 12. 2019. [Citace: 24. 2. 2021.] <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerny-vek-a-vekova-struktura-obyvatel-jihomoravskeho-kraje-v-roce-2019>.
- SÚ. 2021.** P edb fný odhad HDP - 4. tvrtletí 2020. *eský statistický ú ad.* [Online] 2. 2. 2021. [Citace: 23. 2. 2021.] <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2020>.
- Doleřal, Jan a kolektiv. 2016.** *Projektový management: Komplexn , prakticky a podle sv tových standard* . Praha : Grada Publishing a.s., 2016. ISBN 978-80-271-9066-9.
- Drá-ílová, Třáfrová Alena. 2019.** *Základy úsp -ného podnikání: Pr vodce za ínajícího podnikatele.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.
- dum&bradstreet. 2021.** [bisnode.cz](https://www.bisnode.cz). *Masa tém 100 000 řivnostník loni p eru-ila podnikání.* [Online] 12.. 1. 2021. [Citace: 5.. 2. 2021.] <https://www.bisnode.cz/o-bisnode/o-nas/novinky/masa-temer-100000-zivnostniku-loni-prerusila-podnikani/>.
- Dvo á ek, Ji í. 2012.** *Podnik a jeho okolí. Jak p effít v konkuren ním prost edí.* Praha : Nakladatelství C H Beck, 2012. 978-80-740-0224-3.
- Dvo áková, Dana. 2017.** *Finan ní ú etnictví a výkaznictví podle mezinárodních standard IFRS.* Brno : BizBooks, 2017. ISBN 978-80-265-0692-8.
- Eim, David. 2014.** Anuitní splácení nebo lineární splácení hypotéky? *Gepard finance pro řívot.* [Online] 6. 8. 2014. [Citace: 14. 5. 2021.] <https://www.gpf.cz/anuitni-splaceni-nebo-linearni-splaceni-hypoteky>.
- EK. 2021.** Evropská komise. *Zelená dohoda pro Evropu.* [Online] 2021. [Citace: 4. 4. 2021.] [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_cs?fbclid=IwAR1cclDSozs2aWW3rAh0qp-xvGwOKy572v-TF2BKf5aCt0pisuA6hIcVXu8](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_cs?fbclid=IwAR1cclDSozs2aWW3rAh0qp-xvGwOKy572v-TF2BKf5aCt0pisuA6hIcVXu8).
- Rejst ík, firem. 2021.** [Kurzy.cz](https://kurzy.cz). *Obchodní rejst ík CWN, s.r.o.* [Online] 2021. [Citace: 9.. 5. 2021.] <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/04394372/cwn-sro/>.

- Fotr, Jiří, Souček, Ivan. 2010.** *Investiční rozhodování a řízení projektů. Jak je připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 978-80-247-3293-0.
- Fotr, Jiří, Vacík, Emil, Souček, Ivan a kolektiv. 2020.** *Tvorba strategie a strategické plánování Teorie a praxe - 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2020. 978-80-271-2499-2.
- Fotr, Jiří, Vacík, Emil, Souček, Miroslav a kolektiv. 2017.** *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2017. 978-80-271-0434-5.
- ilaustria. nedatováno.** Leasing nemovitostíI. *IMPULS Leasing Austria*. [Online] nedatováno. [Citace: 7. 4. 2021.] <https://www.ilaustria.cz/leasing-nemovitosti.php>.
- Jakubíková, Dagmar. 2009.** *Marketing v cestovním ruchu*. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3247-3.
- Jakubíková, Dagmar. 2013.** *Strategický marketing Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. 978-80-247-4670-8.
- Kadlec, Michal. 2013.** Účetní a daňové odpisy majetku. *Portál POHODA*. [Online] 7. 8. 2013. [Citace: 27. 4. 2021.] <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/ucetni-a-danove-odpisy-majetku/>.
- Kalouda, František. 2017.** *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš, s.r.o., 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.
- Kalouda, František. 2019.** *Finanční řízení podniku*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš, s.r.o., 2019. ISBN 978-80-7380-756-6.
- Karlíček, Miroslav. 2018.** *Základy marketingu*. Praha : Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KB. 2021.** Historie KB. *Komerční banka - Vaše moderní banka*. [Online] 2021. [Citace: 14. 5. 2021.] <https://www.kb.cz/cs/o-bance/vse-o-kb/kb-historie>.
- KB. 2021.** Komerční banka. *Komerční banka - Vaše moderní banka*. [Online] 3. 5. 2021. [Citace: 3. 5. 2021.] <https://www.kb.cz/cs/>.
- Kisešáková, Dana, Vlček, Miroslava. 2018.** *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2018. ISBN 978-80-271-0680-6.

**Knápková, Adriana, Pavelková, Drahomíra, Remeš, Daniel a kolektiv. 2017.**

*Finanční analýza Komplexní průvodce s příklady - 3., kompletně aktualizované vydání.*

Praha : Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

**Kučerová, Dagmar. 2021.** Zrušení superhrubé mzdy z pohledu zaměstnavatelů.

*Podnikatel.* [Online] 19. 1. 2021. [Citace: 24. 2. 2021.]

<https://www.podnikatel.cz/clanky/zruseni-superhrube-mzdy-z-pohledu-zamestnavatele/>.

**Kumar, Rajesh R. 2015.** *Principles of Management.* Kochi : Jyothis Publishers, 2015.

ISBN 978-93-536-1980-0.

**Kurzy.cz. 2021.** HDP 2021, vývoj hdp v ČR. *Kurzy.cz.* [Online] 6. 2. 2021. [Citace: 23.

2. 2021.] <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?imakroGraphFrom=1.1.2016>.

**Lacko, Bronislav, ACSA. nedatováno.** Historie vzniku metody. *RIPRAN Metoda pro analýzu projektových rizik.* [Online] nedatováno. [Citace: 17. 2 2021.]

<https://ripran.cz/historie.html>.

**Lacko, Bronislav, ACSA. nedatováno.** Charakteristika metody RIPRAN. *RIPRAN Metoda pro analýzu projektových rizik.* [Online] nedatováno. [Citace: 17. 2 2021.]

<https://ripran.cz/>.

**Lacko, Bronislav, ACSA. nedatováno.** Stručný popis metody RIPRAN (3.verze).

*RIPRAN Metoda pro analýzu projektových rizik.* [Online] nedatováno. [Citace: 17. 2 2021.] <https://ripran.cz/popis.html>.

**Landa, Martin. 2011.** *Základy ústetnictví.* Ostrava : Key Publishing, 2011. ISBN 978-80-7418-117-7.

**Mallya, Thaddeus. 2007.** *Základy strategického řízení a rozhodování.* Praha : Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

**Managementmania. 2015.** PESTLE analýza. *Managementmania.* [Online] Wilmington (DE) 2011-2021, 30. 7. 2015. [Citace: 23. 1. 2021.]

<https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>.

**Marmol, del Thomas. 2015.** *PESTLE Analysis: Understand and plan for your business environment.* místo neznámé : 50 Minutes, 2015. 978-28-0626-837-2.

**Martinovičová, Dana, Konečný Miloš, Vavřina Jan. 2019.** *Úvod do podnikové ekonomiky: 2., aktualizované vydání.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2019. ISBN 978-80-271-0366-9.

- Martinovi ová, Dana, Kone ný, Milo–, Vav ina, Jan. 2014.** *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.
- Motl, Martin. 2020.** Dopady pandemie COVID-19 na sv tovou ekonomiku. *eská národní banka*. [Online] 30. 4. 2020. [Citace: 2021. 5. 16.]  
[https://www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/cnblog/Dopady-pandemie-COVID-19-na-svetovou-ekonomiku/](https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Dopady-pandemie-COVID-19-na-svetovou-ekonomiku/).
- Mrkosová, Jitka. 2020.** *Ú etnictví 2020, u ebnice pro S<sup>TM</sup>u VO<sup>TM</sup>* Praha : Albatros Media a.s., 2020. ISBN 978-80-266-1520-0.
- Mula ová, V ra, Mula , Petr. 2013.** *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.
- MV. 2021.** Ministerstvo zdravotnictví eské republiky. *Pravidla vstupu a návratu (ú innost od 15. 5. 2021)*. [Online] 5. 2021. [Citace: 16. 5. 2021.]  
[https://koronavirus.mzcr.cz/wp-content/uploads/2021/05/Pravidla\\_vstupu\\_a\\_navratu\\_do\\_CR\\_pro\\_obcany\\_CR\\_a\\_rezidenty\\_od\\_15\\_kv tna\\_2021\\_-\\_20210515-scaled.jpg](https://koronavirus.mzcr.cz/wp-content/uploads/2021/05/Pravidla_vstupu_a_navratu_do_CR_pro_obcany_CR_a_rezidenty_od_15_kv tna_2021_-_20210515-scaled.jpg).
- Mfi P. 2020.** Ministerstvo flivotního prost edí. *Historický vývoj Státní politiky flivotního prost edí R*. [Online] 2020. [Citace: 16. 4 2021.]  
[https://www.mzp.cz/cz/historicky\\_vyvoj\\_statni\\_politiky](https://www.mzp.cz/cz/historicky_vyvoj_statni_politiky).
- Nezhyba, Ji í, Slezák Jan. 2020.** Novela stavebního zákona a správního ádu od ledna 2021 urychlí povolování staveb. *Frank Bold Advokáti*. [Online] 19. 11. 2020. [Citace: 20. 12. 2020.] <https://www.fbadvokati.cz/cs/clanky/7356-novela-stavebniho-zakona-a-spravniho-radu-od-ledna-2021-urychli-povolovani-staveb>.
- Novotná, Jana. 2019.** Da ové aspekty p j ek mezi spole níkem a spole ností. *Epravo*. [Online] 2. 8. 2019. [Citace: 1. 4. 2021.] <https://www.epravo.cz/top/clanky/danove-aspekty-pujcek-mezi-spolecnikem-a-spolecnosti-109712.html>.
- Novotný, Pavel. 2020.** *Ú etnictví pro úplné za áte níky 2020*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-1448-1.
- Nývltová, Romana, Marni , Pavel. 2010.** *Finan ní ízení podniku*. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-6701-7.
- Pelikánová, Anna. 2018.** *Ú etnictví, dan a financování pro nestátní neziskovky: 3., aktualizované vydání*. Praha : Grada Publishing a.s., 2018. ISBN 978-80-2712-117-5.



- Covid, portál. 2012.** Ministerstvo vnitra - Covid portál. *Kompenza ní bonus pro OSV , DPP, DP a malé s.r.o.* [Online] 2.. 3. 2012. [Citace: 20. 3. 2021.] <https://covid.gov.cz/situace/kompenzace/kompenzacni-bonus-pro-osvc-dpp-dpc-male-sro>.
- Porter, Michael. 2001.** *Konkuren ní strategie*. Praha : Victoria Publishing, a.s., 2001. ISBN 978-07-432-6088-6.
- RB. 2021.** Profil a historie Raiffeisenbank v R. *Raiffeiseinbank: Banka inspirovaná klienty*. [Online] 2021. [Citace: 13. 5. 2021.] <https://www.rb.cz/o-nas/kdo-jsme/profil-a-historie-raiffeisenbank-v-cr>.
- RB. 2021.** Raiffeiseinbank. *Raiffeiseinbank: Banka inspirovaná klienty*. [Online] 3. 5. 2021. [Citace: 3. 5. 2021.] <https://www.rb.cz/>.
- RB. 2021.** Raiffeisen Bank International. *Raiffeisenbank: Banka inspirovaná klienty*. [Online] 2021. [Citace: 5. Kv ten 2021.] <https://www.rb.cz/o-nas/kdo-jsme/skupina-raiffeisen/raiffeisen-bank-international>.
- Refl áková, Mária. 2012.** *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. str. 7. ISBN 978-80-247-1835-4.
- Rosenberg, Michael. 2003.** *Exchange Rate Determination: Models and Strategies for Exchange Rate Forecasting*. místo neznámé : McGraw-Hill, 2003. 978-00-7141-501-9.
- R ková, Petra. 2019.** *Finan ní analýza - 6. aktualizované vydání metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.
- Sarsby, Alan. 2016.** *SWOT Analysis*. místo neznámé : Lulu.com, 2016. str. 7. ISBN 978-09-932-5042-2.
- Sedlá ková, Helena, Buchta, Karel. 2006.** *Strategická analýza, 2. p epracované a roz-í ené vydání*. Praha : Nakladatelství C H Beck, 2006. 978-80-717-9367-0.
- Sinecký, Filip. 2015.** P j ka do spole nosti od spole níka. *Portál POHODA*. [Online] 22. 5. 2015. [Citace: 1. 4. 2021.] <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/pujcka-do-spolecnosti-od-spolecnika/>.
- Smejkal, Vladimír, Rais, Karel. 2009.** *ízení rizik ve firmách a jiných organizacích 3., roz-í ené a aktualizované vydání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 978-80-247-3051-6.

- Srpová, Jitka, Šeho, Václav a kolektiv. 2010.** *Základy podnikání teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- Strouhal, Jiří. 2020.** *Účelní souvztahnosti podnikatelských subjektů*. Praha : Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-642-9.
- Strouhal, Jiří. 2018.** *Účelní souvztahnosti podnikatelských subjektů*. Praha : Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-7552-991-6.
- Synek, Miloslav. 2007.** *Manažerská ekonomika - 4. aktualizované a rozšířené vydání*. 4. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.
- Synek, Miloslav, Kislingerová, Eva a kol. 2010.** *Podniková ekonomika, 5. přepracované a doplněné vydání*. Praha : C H Beck, 2010. ISBN 978-80-740-0336-3.
- Šťáhlav, Josef, Petera, Petr. 2010.** *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. Praha : C H Beck, 2010. ISBN 978-80-740-0117-8.
- Šťáhlavová, Ludmila a kolektiv. 2013.** *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-8795-4.
- Valouch, Petr. 2012.** *Leasing v praxi, 5. aktualizované vydání: praktický průvodce*. Praha : Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-7834-1.
- Vaněk, Petr. 2011.** Leasing a způsoby leasing nemovitosti. *Remaxpro*. [Online] 25. 9. 2011. [Citace: 15. 5. 2021.] <https://www.remaxpro.cz/category/zivot-remax-pro/>.
- Veber, Jaromír a kol. 2016.** *Management inovací*. Praha : Albatros Media a.s., 2016. ISBN 978-80-726-1424-0.
- Vochozka, Marek a kolektiv. 2020.** *Metody komplexního hodnocení podniku: 2. aktualizované vydání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-1701-7.

## SEZNAM OBRÁZK

OBRÁZEK . 1: LEN NÍ ZDROJ FINANCOVÁNÍ .....	14
OBRÁZEK . 2: MAJETKOVÁ STRUKTURA PODNIKU .....	15
OBRÁZEK . 3: FAKTORY PODNIKOVÉHO OKOLÍ .....	22
OBRÁZEK . 4: PESTLE ANALÝZA .....	23
OBRÁZEK . 5: PORTER V MODEL P TI SIL .....	25
OBRÁZEK . 6: MODEL š7Sõ FIRMY MCKINSEY .....	26
OBRÁZEK . 7: SWOT ANALÝZA.....	28
OBRÁZEK . 8: METODA RIPRAN.....	32
OBRÁZEK . 9: ORGANIZA NÍ STRUKTURA CWN, S. R. O. ....	35

## SEZNAM GRAF

GRAF . 1: VÝVOJ HDP MEZIRO N V % .....	37
GRAF . 2: PR M RNÝ V K OBYVATEL V JIHOMORAVSKÉM KRAJI V LETECH 1991 Afi 2019.....	38
GRAF . 3: LIKVIDITA .....	45
GRAF . 4: CELKOVÁ ZADLUfiENOST.....	46

## SEZNAM TABULEK

TABULKA . 1: LIKVIDITA .....	44
TABULKA . 2: ZADLUŢENOST .....	46
TABULKA . 3: METODA RIPRAN .....	49
TABULKA . 4: METODA RIPRAN NÁVRHY NA OPAT ĚNÍ .....	49
TABULKA . 5: DA ŮOVÉ ODPISY .....	53
TABULKA . 6: Ů ĚTNÍ ODPISY .....	54
TABULKA . 7: NABÍDKA ŮV RU OD RAIFFEISENBANK VARIANTA I.....	57
TABULKA . 8: SPLÁTKOVÝ KALENDÁ RAIFFEISENBANK VARIANTA I..	58
TABULKA . 9: NABÍDKA ŮV RU OD RAIFFEISENBANK VARIANTA II .....	59
TABULKA . 10: SPLÁTKOVÝ KALENDÁ RAIFFEISENBANK VARIANTA II .....	60
TABULKA . 11: NABÍDKA ŮV RU OD SOB.....	61
TABULKA . 12: SPLÁTKOVÝ KALENDÁ SOB .....	62
TABULKA . 13: NABÍDKA ŮV RU OD KOMER NÍ BANKY .....	63
TABULKA . 14: SPLÁTKOVÝ KALENDÁ KOMER NÍ BANKA .....	64

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOL

DPH ó Daň z přidané hodnoty

GmbH ó *Gesellschaft mit beschränkter Haftung*

K ó Koruna česká

PESTLE ó *Political, Economic, Social, Technological, Legal, Enviromental*

RBI - *Raiffeisen Bank International AG*

RIPRAN ó *Risk project analysis*

ROA ó *Return on Assets*

ROE ó *Return on Equity*

ROI ó *Return on Investment*

ROS ó *Return on Sales*

s. r. o. ó Společnost s ručením omezeným

SWOT ó *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

USA ó *United states of America* (Spojené státy americké)

## SEZNAM P ÍLOH

P ÍLOHA . 1: AKTIVA FIRMY CWN, S.R.O. ZA OBDOBÍ 2017-2020 .....	I
P ÍLOHA . 2: PASIVA FIRMY CWN, S.R.O. ZA OBDOBÍ 2017-2020 .....	II
P ÍLOHA . 3: VÝKAZ ZISK A ZTRÁT FIRMY CWN, S.R.O. ZA OBDOBÍ 2017-2020.....	III

**Příloha . 1: Aktiva firmy CWN, s.r.o. za období 2017-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě CWN, 2021)

<b>Rozvaha - Aktiva (v tis. Kč)</b>		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
	AKTIVA CELKEM	43266	51634	47863	66463
B.	Stálá aktiva	178	123	112	1002
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	178	123	112	1002
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	178	123	112	1002
C.	Oběžná aktiva	42994	51296	47544	65334
C.I.	Zásoby	24976	23804	25200	35733
C.I.3.	Výrobky a zboží	24976	23804	25200	35733
C.I.3.2.	Zboží	24976	23804	25200	35733
C.II.	Pohledávky	1291	3719	1430	5933
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	1291	3719	1430	5933
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	343	2885	522	5206
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	948	834	908	727
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	93	182	267	241
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	852	612	627	427
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	3	40	14	59
C.IV.	Peněžní prostředky	16727	23773	20914	23668
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	42	41	38	99
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	16685	23732	20876	23569
D.	Asasové rozlišení aktiv	94	215	207	127
D.1.	Náklady předešlých období	94	215	207	127



**Příloha . 2: Pasiva firmy CWN, s.r.o. za období 2017-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě CWN, 2021)

<b>Rozvaha - Pasiva (v tis. Kč)</b>		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
	PASIVA CELKEM	43266	51634	47863	66463
A.	Vlastní kapitál	7464	10907	16264	16600
A.I.	Základní kapitál	100	100	100	100
A.I.1.	Základní kapitál	100	100	100	100
A.II.	Áfio a kapitálové fondy	3047	1920	0	0
A.II.2.	Kapitálové fondy	3047	1920	0	0
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	3047	1920	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaení minulých let (+/-)	2064	4318	6602	9853
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let (+/-)	2067	4321	6605	9856
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	-3	-3	-3	-3
A.V.	Výsledek hospodaení břídného úetního období (+/-)	2253	4569	9562	6647
B.+C.	Cizí zdroje	35802	40727	31599	49863
C.	Závazky	35802	40727	31599	49863
C.I.	Dlouhodobé závazky	8383	8317	8257	8569
C.I.9.	Závazky - ostatní	8383	8317	8257	8569
C.I.9.1.	Závazky ke spoleníkům a sdružení	8383	8317	8257	8569
C.II.	Krátkodobé závazky	27419	32410	23342	41294
C.II.2.	Závazky k úvrovým institucím	20425	17912	8866	28573
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	4837	10067	8618	7799
C.II.4.	Závazky z obchodních vztah	442	229	1096	2485
C.II.8.	Závazky ostatní	1715	4202	4762	2437
C.II.8.1	Závazky ke spoleníkům a lením	17	17	26	26
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	100	170	137	158
C.II.8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	71	107	99	113
C.II.8.5.	Státní daňové závazky a dotace	1220	3137	3762	1423
C.II.8.6.	Dohadné úty pasivní	303	681	652	628
C.II.8.7.	Jiné závazky	4	90	86	89

**Příloha 3: Výkaz zisk a ztrát firmy CWN, s.r.o. za období 2017-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě CWN, 2021)

<b>Výkaz zisk a ztrát ( v tis. Kč )</b>		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
I.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2487	3667	3399	4481
II.	Tržby za prodej zboží	66813	94002	137121	104392
A.	Výkonov. spotřeba	64144	88857	126501	98519
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	58690	82461	117335	91198
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	922	1184	1237	892
A.3.	Služby	4532	5212	7929	6429
D.	Osobní náklady	3064	3336	3365	3717
D.1.	Mzdové náklady	2323	2533	2551	2885
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	741	803	814	832
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	739	784	802	825
D.2.2.	Ostatní náklady	2	19	12	7
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	87	123	155	222
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	87	123	155	222
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	87	123	129	196
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	0	0	26	26
III.	Ostatní provozní výnosy	5	18	48	531
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
III.3.	Jiné provozní výnosy	5	18	48	531
F.	Ostatní provozní náklady	151	162	205	221
F.3.	Daně a poplatky	16	18	18	20
F.5.	Jiné provozní náklady	135	144	187	201
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	1859	5209	10342	6725
VI.	Výnosy. úroky a podobné výnosy	0	0	0	54
VI.2.	Ostatní výnosy. úroky a podobné výnosy	0	0	0	54
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	413	330	310	283
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	140	269	261	285
VII.	Ostatní finanční výnosy	1840	1648	2392	3244
K.	Ostatní finanční náklady	303	613	392	1220
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	984	436	1483	1456
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	2843	5645	11825	8181
L.	Daně z příjmů	590	1076	2263	1534
L.1.	Daně z příjmů splatná	590	1076	2263	1534
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	2253	4569	9562	6647
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	2253	4569	9562	6647
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	71145	99335	143014	112648